全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云 一路这样走来

MAYUN YILUZHEYANGZOULAI

李亮/著



一部详尽记录马云50载跌宕人生
20年创业精髓的倾情力作
马云的成功虽不可复制
但这本书却能彻底燃起你对成功的渴望

贵州出版集团
贵州人民出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
: 958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net
理想藏书55188
www.55188.com

马云

一路这样走来

MAYUN YILUZHEYANGZOULAI

李 亮/著

贵州出版集团
贵州人民出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

马云一路这样走来 / 李亮著 . -- 贵阳 : 贵州人民出版社 , 2015.12

ISBN 978-7-221-12787-7

Ⅰ . ①马… Ⅱ . ①李… Ⅲ . ①马云—生平事迹 Ⅳ . ① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 271807 号

马云　一路这样走来

Ma Yun Yilu Zheyang Zoulai

作者　李亮

责任编辑　刘锦平

贵州人民出版社出版发行

贵阳市中华北路 289 号　邮编　550004

发行热线：010-59623775　010-59623767

北京玥实印刷有限公司

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本　710mm × 1000mm　1/16

字数　194 千字　印张　14.5

ISBN 978-7-221-12787-7

定价　32.00 元

版权所有 · 翻印必究　未经许可 · 不得转载

如发现图书印刷质量问题，请与本社联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录
Contents

五场豪赌定江山

第一场赌博：中国黄页

003 美利坚惊悚历险
006 发现了一个宝藏
009 “骗子”平反记
011 打压下坚持到底
014 搞定《人民日报》
016 跟大靠山闹掰了
019 放手一搏闯京城
021 北漂：苦并快乐着
023 感觉不爽咱就撤
026 好汉坡上的嘶喊

第二场赌博：阿里巴巴

029 寒酸可怜的筹钱大会
032 阿里巴巴，芝麻开门
034 不走寻常路的另类
037 反其道而行之的思维
039 坚持融资“潜规则”
041 6 分钟拿下 2000 万
044 扩张带来的后遗症
047 红旗真的要倒了吗?
049 阿里巴巴的“三把火”
052 终于开始挣钱了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三场赌博：创造两个“宝”

055 磨刀霍霍向 eBay
058 十勇士的攻坚战
060 好事一个接一个
063 战幕就要拉开了
065 三年免费成就黑马
067 农村包围城市
070 绝地反击杀出重围
072 “结缘”《天下无贼》
075 抢先一步，步步领先
077 不惜血本强强联合

第四场赌博：收购雅虎

080 高尔夫球场上的赌博
083 与“酋长”的交情
085 马云 & 杨致远、塞梅尔
088 “阿雅联姻”尘埃落定
090 “后爹”面临的新挑战
093 让员工笑眯眯地回家
096 雅虎中国“变脸”以后
098 修成正果的“阿碑恋”
100 拿下一拍网后却废了它
102 半路杀出的“搅局者”

第五场赌博：上市

105 上市似乎很轻松
107 不断创造神话的阿里
110 冬天真的又要来了吗?
112 不可避免的“雅巴之争”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

114 支付宝“改姓”带来的质疑
117 阿里巴巴退市
119 震惊世人的重磅消息
122 习惯了不走寻常路
124 与香港证交所的交锋
127 下一个比尔·盖茨

大佬的多面人生

A 面：互联网界的“异数”

133 长相怪异的“外星人”
136 阿里王朝的“拿破仑”
138 相貌美丑于我何加焉
141 一开始就被当成“疯子”
144 还有跟钱过不去的人
146 炉火纯青的“骗术”
148 自信洋溢的狂而不傲
151 身后那群疯狂的“傻子”
153 难道真的只是因为运气好？

B 面：屌丝的初次逆袭

156 骁勇善战的马少侠
159 后进生也有自己的强项
161 屡战屡败，屡败屡战
164 死扛下去终于走出泥沼
167 打了一个漂亮的“翻身仗”
169 象牙塔下的潜心“修炼”
171 扔掉铁饭碗开始“穷折腾”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

C 面：一个好汉三个帮

174 蔡崇信：直钩钓鱼，愿者上钩
177 吴炯：搜索之王心甘情愿被招安
179 关明生：临危受命的“铁腕宰相”
182 卫哲：挥泪断臂留下最大的痛
185 陆兆禧：阿里帝国的接班人
189 张瑛：一位默默无闻的好女人
193 彭蕾：阿里巴巴的二号人物
195 曾鸣：阿里巴巴的“拼图师”

D 面：看似有点“不着调”

199 一个铁杆“金庸迷”
202 倒立相会“小鹿纯子”
204 自由游走于佛道之间
207 多元化的爱好
210 他的思想有时很哲学
212 情系汶川，爱的奉献
215 中国最慷慨的慈善家
217 化身麻辣评委搏眼球

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五场豪赌定江山

梦想总会在现实中遭受挫败，但无论如何，实现梦想的激情是不能被打败的。刚开始做互联网，能不能成功我也没信心。只是我觉得做一件事，无论失败与成功，总要试一试，闯一闯，不行你还可以掉头；但是你如果不做，总走老路子，就永远不可能有新的发展。虽然由于环境与信仰的不同，世人对成功的定义也各有不同，但每个人都毫无例外地向往着成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一场赌博：中国黄页

美利坚惊悚历险

马云在自己的人生走到30岁出头时，已经处在生命的转折点上，只等着他再向前迈出那最关键的一步，这时候他接触了互联网。涉足网络世界，对于马云来说纯属偶然，用马云自己的话说就是："简直可以成为好莱坞电影故事。"

在1995年初的时候，杭州市政府正在修杭州通往安徽阜阳的高速公路。这是政府招商引资的一个项目，当时一家美国的投资公司参与了这个项目，虽然双方很快达成了一致，杭州方面也开始动工，但工程进行了一年多之后，美国这家投资公司却迟迟没有按期支付合同金。

于是，杭州方面决定派人再去和美国这家公司沟通一下，为了能够确保沟通顺畅，让美国这家公司尽早支付合同金，有人提议，让马云出面完成这次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任务。当时的马云刚刚开始创业——成立了海博翻译社，虽然业务开展得并不很多，但名声在外，很多政界、商界的人物都听说过他，要知道那时候马云号称“可能是杭州英语最好的一个人”。

就这样，马云带着数千民工的期待和政府的委托，担任起了这次前往美国翻译和协调的工作。可令他没想到的是，本以为一次简单的工作之旅，却差点成了“有去无回”的惊悚历险。

到了洛杉矶之后，对方绝口不提合同金的事情，反倒是给马云安排了别开生面的“欢迎仪式”：他们派人带着马云四处吃喝玩乐，马云被安排在一家富丽堂皇的别墅里住着，美国公司派了专门的人负责照顾马云的起居饮食。虽然一日三餐什么也不缺，可马云却坐不安席。他想出去走走，没想到，门口两个保镖模样的人将他推了回来。

“对不起，你一个中国人，单独出去不安全。为了保证你的安全，你哪儿也不能去。”

两个保镖态度蛮横，根本没有商量的余地。马云岂能服他们，自幼练就的散打功夫让他跃跃欲试。大概有一个保镖看出了他的意思，“刷”的一声，从腰间抽出一把手枪，那黑洞洞的枪管在马云眉心处压印了几个圆圈。于是，一股冷森森的感觉透入骨髓。这里是大洋彼岸，这里是异国他乡，这里他举目无亲——马云的理智告诉自己：不行，人在矮檐下，不能不低头。无奈，他只好退进房内。

负责接待马云的人看到马云实在无聊，便提议马云去一个更刺激的地方玩儿。得到马云同意后，那个人便带马云去了拉斯维加斯。马云站在沙漠环绕、热闹非凡的拉斯维加斯，一点赌博的兴致都没有，他只是玩了玩“电子游戏”——老虎机，就跟接待他的人出去了，接着他们去看了表演。

从赌城回来后不久，美国公司就向马云摊牌了：他们要马云和他们一起合作，欺骗中国方面来诈取钱财。原来，这是一家骗子公司。等马云恍然大悟的时候，为时已晚。身处异地的马云被软禁了起来，如果不答应合作，就会被干掉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杭州方面也发现了这是个骗局，但鞭长莫及。可怜的马云，势单力薄落在“虎穴”里，只能靠自己的智慧来逃脱了。被看管了几天后，马云意识到自己根本逃不掉，便假装答应要和对方合作，这才换取了自由。为了能够回国，马云借口要回国考察一些其他的项目。那时的中国，互联网还是个陌生的名词，但马云在美国的这些日子，多多少少对这个高科技名词有了些了解，所以，他对那个美国公司的老板谈起了要在中国发展互联网行业。就这样，马云被“放行”了。

在机场，马云没钱买机票。正一筹莫展的时候，他看到了候机厅里的老虎机。那台老虎机张开大嘴，无情地吞噬人们的钱币，没有笑容，也没有眼泪，不感动也不激动。马云将他仅有的 25 美分陆续地扔进老虎机的嘴里。一美分，又一美分，老虎机不为所动，眼皮都不眨一下。

马云身边的孩子看着他笑，头上的灯光一闪一闪。

第 23 个美分又是有去无回，马云的手中只剩下两个了。他愤怒地投出仅有的两个美分中的一个，突然，机器乱叫，灯光闪烁，身旁的孩子们大叫：“中了，中了！”

这标准的英文，马云当然听得懂，他睁大了眼睛，喜出望外。果然，老虎机一阵颤抖，大概它也心痛，一阵“哗哗”的响声，老虎机竟然给马云吐出了 600 美元。

天哪！奇迹果然出现，马云用他仅有的 25 美分赢来了 600 美元。抱着这 600 美元，马云看到了回国的希望。

但就在他排队买票的时候，心里渐渐感到不是滋味：带着杭州人民的希望来到美国，却这样狼狈地回去，实在太不甘心了。马云越想越窝火，他干脆走出买票队伍，重新思考起下一步的计划来。

在去还是留的痛苦抉择中，忽然之间，马云脑海中闪现出他为了脱身，对那个美国公司老板找的借口。互联网这个新奇的事物，马云知晓的甚少，但他在国内的时候，曾听一个外教同事提过自己的女婿在西雅图和人合伙搞互联

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网。既然来了，就不能轻易回去！马云打起行李，踏上了前往西雅图的路程。虽然互联网是一个陌生的概念，但马云凭着天生敏锐的嗅觉，知道这一定是能够带来改变与转机的事物。

梦想总会在现实中遭受挫败，但无论如何，实现梦想的激情是不能被打败的。马云虽然在美国经历了这样大的一个惊险，但他实现梦想的心依旧执着，凭着对梦想的激情，马云迈出了下一步。

虽然由于环境与信仰的不同，世人对成功的定义也各有不同，但每个人都毫无例外地向往着成功。面对成功，有些人十年磨一剑，蓄势待发；有些人则急功近利，好高骛远。姜太公 80 岁始遇文王；刘备漂泊半生，47 岁才遇见诸葛亮……一切成功都不是一蹴而就的，它需要等到一切条件都成熟，按中国的古话说，就是天时、地利、人和缺一不可。比起上面这些人，马云算是“少年得志”了，然而他的成功也不是一蹴而就的，他通过几十年的积累，包括知识、心态、人脉方面。当一个人有了充分的积累，他的成功就是水到渠成的事情。

发现了一个宝藏

到了西雅图之后，按照同事给他的地址，马云找到了那个外教女婿所在的公司。那家公司非常小，大概只有 5 个员工。在小小的办公室里，马云看到几个年轻人在电脑前做着他完全不懂的事情，仿佛进入了另一个世界。

那个外教的女婿叫萨姆，萨姆待马云很热情，带马云参观了自己的公司。他对马云简单介绍了一下电脑的使用，还告诉马云在搜索栏里输入想搜索的关键词，就可以出现他想看到的内容。马云尝试着输入了“beer”，结果真的出现了美国啤酒、日本啤酒和德国啤酒等内容，但唯独没有中国的。马云又尝试着输入了“Chinese”，结果屏幕上显示出：no data（没有数据）。

互联网在中国市场还是一片空白，这让马云兴奋起来，他就势委托萨姆将他的海博翻译社做成一个网页发到了互联网上。当然，这个匆忙做出的网页

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很丑陋，很一般，连个像样的图片都没有，有的仅是文字说明，内容是海博的员工和业务，充其量就是一个简单至极的文字广告。

这是漫不经心的一招，就如太极中似乎随随便便的一拳击出。可就是这随随便便的一拳，收到了意想不到的成效。网站上午 9 点登陆，中午 12 点萨姆就给马云打来电话：快来看看吧，已经有 5 封邮件。马云正在逛街，听到消息急忙跑回去，果然是 5 封邮件。有来自美国本土的，也有来自日本和欧洲的，有公司也有留学生。信上说道：你们是我发现的第一家中国网站，你们在哪儿？我们要和你们谈生意。

马云的心中如浪潮在撞击，他能感受到胸口激烈的撞击声。虽然看上去是漫不经心，实则从他知道互联网开始，互联网就如同他脑海上空的一只鹰一样始终在盘旋。今天，经过实地接触和运作，这只鹰落在了他的臂弯。他能看到它闪亮的羽毛、灵活的眼睛，他甚至可以听到那只鹰在和他说：来吧，马云，我会驼起你飞过浩瀚的大洋，在这世界的上空盘旋。

“这就是我想要的。”嗅觉灵敏的马云有一种发自内心的直觉，他觉得互联网这东西将来肯定有戏，互联网将改变世界！

马云马上意识到互联网是自己的机遇，更是一口很深的井，这里有一座富矿。不安分的马云随即萌生了一个想法：要做一个网站，把国内的企业资料收集起来放到网上向全世界发布。

理清楚思路之后，马云对萨姆说：“我们合作，你在美国负责技术，我回国内去，做一个网页在网站上宣传。没过几天就会有很多人有兴趣，有很多人知道这事儿。”当时马云就已经将这个项目的名字起好了——中国黄页（China Yellow Pages）。

打算在中国做网络的马云，回国后召集了他之前所有的弟兄，他首先讲了自己在美国的各种经历，什么“赌场大战”、“被绑架”、“第一次看见电脑”等等。他的弟兄们一个个听得目瞪口呆，他们没有出过国，也不知道马云讲的是不是真的，他们只是听热闹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云一番大论后，宣布了他要辞职，并自主创业的消息。弟兄听完后一商量，除了一人外，其他人纷纷表示反对，他们觉得马云说得太离谱了，“因特耐特”（Internet）是什么玩意？没听说过！再则说，政府方面都没有说搞什么“因特耐特”呢，你马云为什么做？老老实实地经营翻译社吧！反对之声哗然一片。

马云的想法虽然遭到了多数人的反对，但是还有一个人是支持马云的，他就是马云的大学同学何一兵，也是一位老师。他对马云说：“你要真想做的话，那就试试吧。”马云根本就没想到他会支持自己，也没想要和何一兵合伙做生意。在这个时候何一兵站在了他这一边，马云觉得很欣慰，也很惊讶。

尽管马云当时的提议被大多数人否决了，但他依旧下定了做网络的决心。于是，马云东拼西凑搞到了10万元启动资金，拿着这笔钱，怀揣着自己伟大的理想，马云踏上了创业之路，而且从此之后就一发不可收了。

马云只要认准了一样东西就很难被别人推翻。30年的成长和积累，使他自信与勇敢的性格越发成熟。他的自信与他的勇气让我们知道，他的成功之处不在于选择了一个职业，而在于他已经具备了一个成功者的素质。在提起当时的情形时，他说：“其实最大的决心并不是我对互联网有很大的信心，而是我觉得做一件事，经历就是一种成功，你去闯一闯，不行你还可以掉头；但是如果你不做，就像晚上想想千条路，早上起来走原路一样的道理。”因此，他的坚定、自信与勇气都说明他已经是一个成功者。

“试一试”往往是成功者的做法，而平庸者经常采取的做法是“看一看”，成功者在“试”的时候已经胜利地迈出了第一步，而平庸者在“看”的时候与成功还有千里之遥。当然，任何“试”都是要付出代价的，但只有去“试”才可能成功，而不“试”则永远无法成功。

成功对于有些人来说就如西西弗斯推石头上山，而对于另一些人来说却是水到渠成的事情。成功者之所以能够获得成功，是因为他首先让自身具备了成功的条件，即养成了自信、勇敢、果断、敏锐等品质，当外部各种条件成熟时，他便能够比别人更迅速地抓住机遇，因此成功对于他来说就顺理成章了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“骗子”平反记

1995年4月，马云、张瑛、何一兵三人为主，创办了中国第一家互联网公司——浙江海博网络技术有限公司，这就是中国黄页。中国黄页，是中国有史以来第一家真正意义上的商业网站，马云在此开创了先河。

中国黄页在创办之初，规模虽然很小，但体制十分健全。马云和他的妻子出资8万元成为其中最大的股东，占有80%的股份；何一兵和另一个人各出资1万元，各占有10%的股份。马云担任公司的总经理，何一兵为副总经理，两个人一起负责业务，马云的妻子张瑛负责内勤工作，收发邮件等。

公司是创办起来了，但要怎么收费从而实现赢利呢？中国黄页主要针对的是一些企业，简单来说，将企业的主页做出来，放在电脑上以达到宣传的目的，企业因此付钱给马云。然而在国内，众多企业对网络并不知晓，得知在上面做宣传还需要付费，而且根本不知道会不会起到宣传的效果，并未表现出兴趣。马云清楚，筹集的资金除了缴纳房租外，再减去其他费用，基本没有剩余，如果这样下去的话，自己的中国黄页确实要“黄”了。

杭州有一家四星级宾馆——望湖宾馆。马云觉得应该给它做一个网页，于是就跑去和那家宾馆的老板商讨。望湖宾馆的老板认识马云，和他也有些交情，但是掏钱做广告不是儿戏，不能因为有交情就拿钱。马云为此可谓跑断了腿、磨破了嘴，好说歹说总算是拿下了这笔只有2万元人民币的单子，但是对当时的马云来说，已经是个不小的数目了。这2万元马云只拿到了8000元，剩下的都得给萨姆所在的那家美国公司。马云不是傻子，他把这件事牢记在心，等待着自己“一手抓”的机会。

随后，马云凭着不怕吃苦、敢于吃苦、乐于吃苦的精神，艰难地敲开了一家又一家公司的大门，让他们这些中小企业在网站上有了一席之地。然而，马云的磨难远远没有结束，一场更大的考验正等待着他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当初马云在给望湖宾馆做网页的时候，承诺说让望湖宾馆的老板看到“样本”。也就是说，马云会让萨姆所在的公司将制作出来的网页打印出来，然后邮递到中国，让望湖宾馆的老板审阅。

虽然最后望湖宾馆的老板看到了这些样本，而且一段时间后，一些国外的公司也发传真与望湖宾馆进行业务商谈，但是望湖宾馆的老板觉得那些传真都是马云自己“弄出来”的，并不真实。换句话说，望湖宾馆的老板觉得马云像是一个“骗子”。马云虽然一心一意地为众多中小企业做着各种宣传，但就是这样的不辞劳苦，还落得个“骗子”的称号，这让马云十分伤心。

所谓“物极必反”，当马云沉浸在被“恶语”中伤的窘境当中时，中国的一批“仁人志士”觉醒了，慢慢地意识到了互联网对人们的生活、社会的发展是多么重要。1995 年 7 月，当时中国最高电信主管部门——邮政部电信总局，批准了上海请求开通 44K 的互联网专线的申请。这一下，中国黄页的未来到了，马云“平反”的机会也到了。

马云很聪明，他为了洗清自己的“罪名”，特地找来了当时杭州明珠电视台的记者和摄像，并将望湖宾馆的老板也一同叫去，马云的目的就是要当着他们的面演示一遍什么叫“网络”。

据说，当时气氛是十分凝重的，马云先是将电脑摆在摄像机前面，然后将电话打到上海，说明杭州要联网的事情。一会儿的工夫，网络连接上了。接着，马云将 Mosaic（马赛克）浏览器打开，在里面输入了中国黄页的网址：http//www.chinapages.com。

马云做完这些后，众人都屏住了呼吸，盯着电脑屏幕静静地看着。可是令他们失望的是，电脑屏幕上的图片并不是马上就显现在他们的面前，而是经过三个小时的等待，杭州望湖宾馆的主页总算是下载了下来。

指着从美国西雅图传回来的图片和简介，马云对在场的所有人尖叫：“看哪，这就是我们的网页！望湖宾馆的网站！”这下在场的所有人都兴奋极了，但最兴奋的还是马云和他的伙伴。经过四个月的煎熬，他们终于从网上亲眼看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

见了自己的网页，终于摆脱了“骗子”的骂名！那一刻，马云和在场的团队成员欢呼雀跃着，他们长久以来压抑在心中的“积怨”一下子喷薄而出，泪水情不自禁地流淌下来。

与上海联网成功，让马云洗去了“骗子”的嫌疑，而且电视台也变相地为中国黄页做了一次宣传，算是还了马云一个公道。

看过这些经历后，我们发现马云也是个普通人，然而他与普通人不同的是敢于追随自己的决定。就是这点小小的差别，却把大部分世人挡在了成功的门外，这不能不令人深思。

人要有所作为，就应该敢于做出决定，并坚持下去。凡是该做的事，不能因为存在危险就退缩；更不应在还未迈出第一步时就被自己击倒。战胜自己，我们将没有敌人。

打压下坚持到底

1995 年 9 月，有几个从深圳来的生意人找到了马云，提出想当中国黄页深圳地区的总代理，同时开出了相当诱人的价码。马云之前没见过这种大场面，当即表示同意合作。

那几个生意人在与马云谈完合作后，提出想知道中国黄页的商业运作模式和技术方面的问题。马云见这几个生意人很有诚意，也没有设防，就把关于中国黄页的一切全都告诉了他们。随后，马云为了表示自己对此次合作的看重，特地将公司里的骨干人员派到了深圳，让他们帮对方把需要的设备安装好。等这一切都结束后，那几个生意人说三天后会再次回杭州与马云签合同，并承诺投资 20 万元人民币。马云十分高兴，安安心心地在杭州等消息。

一连几天过去了，可是马云没有接到深圳那几个生意人的答复。马云坐不住了，他不知道深圳方面到底出了什么状况。有一天，马云突然收到消息：深圳那几个生意人已经成立了一家与中国黄页极为类似的商业网站，并召开了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

隆重的新闻发布会。

这个消息对马云来说犹如晴天霹雳。马云做梦也想不到，自己刚刚摆脱了“骗子”的罪名，却遇到了真正的骗子。这件事让马云感悟颇多，同时让他的中国黄页也备受打击。在这种打压下，马云选择了坚持到底。

成功之路总是艰难的，一路上总会遇到这样或者那样的挫折与坎坷，只有排除万难走下去才有成功的机会，而因为害怕挫折，早早放弃的人，注定看不到成功的影子。牛顿说过：“胜利者往往是从坚持最后 5 分钟的时间中得来的成功。”

果然，到了 1996 年的时候中国黄页发展得已经相当不错了，也给马云带来了一定的知名度。

马云的黄页虽然有了起色，但因为技术方面的不成熟，他还无法摆脱对美国公司的依赖。在不久之后，马云收到一份简历，他叫这个投简历的人来面试，面试结果还比较满意，马云让他试着研究网页设计。本来马云只是抱着试一试的心态，但没想到一个星期之后，这个人真的做出了一个网页，这个人就是李琪，后来在阿里巴巴担任过首席运营官。

看到这个网页，虽然挺简陋，也不美观，但马云还是高兴坏了，毕竟能够自己做网页，这样就不用和美国公司合作了。过了一段时间，马云便解除了与美国公司的合作。之所以这样做，主要是出于费用上的考虑，那时候每做成一个网页，美国公司就要收 60% 的钱，如果自己能够做网页，这么大的一笔钱就能省下来。

虽然能将赚来的钱都放进自己的腰包，可面对越来越严峻的市场环境，马云决定北上去寻找更大的发展机遇。1995 年，马云带了一些文章去了北京，找北京媒体的一些朋友发表，为中国黄页造势。

但那时的媒体并不是很活跃，对于新闻的灵敏度也不高，马云找了很多人，但带去的文章没发表几篇。后来，马云的一位朋友给他介绍了《北京青年报》的一个司机，马云将文章交给那位司机，说不管这些文章发表在什么媒体上都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以。没过多久，《中国贸易报》的头版便刊登出了其中一篇文章。

没想到那位司机能够有这样的活动能力，更没想到《中国贸易报》的主编能有这么超前的眼光。马云带着忐忑不安的心情去找到那位主编，和他谈了互联网。那位主编虽然不懂，但他觉得互联网非常神奇，他帮马云联络了一批媒体朋友，让马云在媒体记者面前做一个小型的演讲。

冬天的北京风总是很大。就在北京很冷的一天，马云耗资 3 万元在北京外经贸部隔壁的一个俱乐部请来了 30 多位记者编辑。

那一天可真把马云激动坏了，从来没有见过那么多的媒体朋友。马云给这些记者们讲了两个小时，谈什么是互联网，谈网络有什么好处。那些记者们虽然听得懵懵懂懂却也热血沸腾，他们说："好，我们开始宣传互联网。"

努力不会白费，马云对自己的演讲非常自信，他期待着这次演讲之后，媒体的报道会接踵而至。

不过，现实的情况是，希望越大失望越大！就在第二天，大家几乎都收到了一个文件，上头说不要宣传互联网。据说当时的一些工程院院士对网络的前景不是很看好，说对当时的国情来说太先进了。

马云觉得这纯粹是无稽之谈，他觉得气愤透顶，而他也已尽了很大的努力。头一天被马云"洗脑"的媒体老总们，给马云出了新主意："如果你能够说服《人民日报》上网的话，我们就可以报道了。"

让《人民日报》上网？谁有这么大能力啊！这是一个似乎无法攻克的难题。但不服输的马云并没有因此而退缩，从不向困难低头，永不退缩的他决定继续坚持下去——要一直坚持到最后！

明末清初诗人申涵光说："无事如有事时警惕，有事如无事时镇定。"大仲马在《基督山伯爵》中也有这样一段话："有些人很镇定果敢，他们把危险看作一次决斗中的敌手，他们计算它的动作，研究它的进攻，他们后退只是为了喘一口气，并不是表示怯懦。他们懂得一切于自己有利的地方，能一举杀死敌人。"他们殊途同归地说出了一个道理，那就是要想成就一番事业首先应解

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决心态问题。

马云在自己的创业生涯中正印证了那句“无事如有事时警惕，有事如无事时镇定”。在中国黄页刚有些起色就受到来自各方的挑战时，他沉着镇定，选择坚持。在面临危局时最能看出一个创业者的心态，马云在中国黄页陷入危局时刻所表现出来的已是成熟的王者气质。

搞定《人民日报》

成功之路可能并不平坦，而过于顺利地获得的东西常常不能给人带来真正成功后的快乐。“自助者，天助之”，这是一种争取成功的心态，它告诉我们，在顺境中保持清醒、在逆境时保持镇定，在成功前不气馁、在成功后不骄傲。

就在 1995 年那年的冬天，马云开始行动了。再次来到北京的马云，言出必行。当然，此行随同的还有那个来自深圳的中国黄页技术人员——李琪。

在马云的记忆中，那一年的北京冬天格外寒冷。在李琪的记忆中也有这么一句话让他记忆犹新——马云说：“有一天我们要理直气壮来到北京。”

经过周转，马云经过朋友的引荐，终于与《人民日报》办公室里的一位行政人员结识了。这天晚上，当他们聊得很晚，也聊得正酣的时候，办公室进来了一位“不速之客”。此人本来想取个文件就走，但是看到同仁和一个长得“怪模怪样”的人聊得热火朝天，还时不时开怀大笑时，顿时也来了兴致，主动凑过去打招呼：“那么热闹啊，你们在聊什么呢？”

虽然对方是个生面孔，马云也没给人家冷脸子，反而像主人似的，立马热情地迎上去，请他坐下，然后说道：“哦，我们正聊 Internet 呢。”

让马云意想不到的是，此人一听立刻来了精神：“Internet？那是个好东西啊，我也很有兴趣，大家一起侃侃，相互学习？”

一看有人对自己说的话感兴趣，马云顿时喜出望外。要知道在那时，人们都把他当“大骗子”、“大忽悠”看待，唯恐避之不及，而此时居然有人自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动上门请教，他能不乐意么？

于是，马云更热情地招呼："可以啊，坐下来一起交流交流！"就这样，两个人变成了三个人，不亦乐乎地聊互联网聊了一个晚上。当然，主要是马云在说，其他两个人聚精会神地听。

离开之前，那人拍了拍马云的肩膀，说："小伙子，以你对互联网的深刻理解，足以给《人民日报》处级以上干部上几次课，给他们讲讲Internet这玩意！"

什么，给《人民日报》的头头们上课？听了这话，马云先是愣了一下，随后那双颇具灵气的小眼睛狠狠地转了两圈，计上心来。待那人走后，他赶紧问："刚才跟我们在一起'神侃'的人是谁啊？"

答曰："那是我们社未来发展局的谷家旺局长。"

话音甫落，马云欣喜若狂，大手一挥："嘿，真是'踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫'。这下有戏了！"

有些人整天抱怨自己生不逢时，没有遇到好的机遇；有些人整天踌躇满志，却希望坐等机遇到来，殊不知真正的强者应该为自己创造机遇。马云总是能够在人生走到绝境时给自己创造机会，这才是一个真正的强者。凭着他与谷家旺的奇缘，他真的给《人民日报》上了两次课，而听课的学生们还真是《人民日报》处级以上头头，内容就是讲 Internet 这玩意儿。

那一次，发现自己所要宣扬的东西有了一帮很重要的听众后，马云更是激动，一上场，就情绪激昂地说："对于发展中国家来说，中国搭上的是末班车，错过了就很难再有一次机会了。对处于劣势的我们来说，进攻是最好的防守……"

演讲结束后，一位领导走了过来，握着马云的手说："你讲得真好。我们明天就打报告给中央，让《人民日报》上网。"

果然，《人民日报》上网引起了巨大的反响，马云还接受了中央电视台的采访。不过，这一切尘埃落定时，互联网便开始热了起来，网络公司如雨后春笋，一夜之间散布在大街小巷，还有很多外资企业开始进入北京。面对那么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多财力雄厚的大公司，马云知道自己在北京没有机会了。

起了个大早，赶了个晚集，马云只好先撤回杭州，开始思考下一步的发展计划。不论是有进展，还是受挫败，马云向来处变不惊，他深知实现梦想不是嘴上说的那么简单，既然选择了这条路，就要勇敢地走下去，不要抱怨。

就好像在一次演讲中，马云慷慨激昂地说道："有了一个理想之后，我觉得，最重要的是给自己一个承诺，承诺自己要把这件事情做出来。很多创业者都在想这个条件不够，那个条件也不具备。该怎么办？我觉得创业者最重要的是去创造条件，如果机会都成熟的话，一定轮不到我们。所以呢，一般大家都觉得这是个好机会，一般大家都觉得机会成熟的时候，我认为往往不是你的机会，你坚信这事情能够做起来的时候，给自己一个承诺说我准备干五年，我准备干十年，干二十年把它干出来，我相信你就会走得很久。"

实现梦想是自己的事情，不是做给别人看的，只要自己能扛得住，坚持下去，就能够在逆境中转危为安。

跟大靠山闹掰了

马云从北京回到杭州，中国黄页也陷入了危机之中。自从互联网行业不再神秘，越来越多进入公众视野之后，中国黄页便有了越来越多的竞争对手。

那时与马云竞争最激烈的当属杭州电信。杭州电信从中国黄页的成功中看见了互联网市场的前景，于是开始全力抢占这块市场。凭马云的个性，硬碰硬也没什么可怕的，他从小就是打着架长大的，什么场面没见过呢！

然而，这是一场实力悬殊的竞争。当时的杭州电信拥有高达 3 个亿的注册资本，中国黄页仅为 10 万元人民币；杭州电信有政府作后盾，有着强大的行政资源，而中国黄页根本没有"红帽子"（国有或集体经济）支撑，背后就一群以马云为首的小个体户；杭州电信垄断着整个杭州市的网络技术平台，有足够的宽带资源和服务器，而当时的中国黄页还只能依靠海外（美国）的服务器

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

系统。是的，按常理而言，人家杭州电信随便动用一些资源，打一个喷嚏，马云不就得跟着咳嗽吗？然而，有些事就是那么奇怪。首轮较量，中国黄页居然初战告捷，杭州电信则节节败退。但是，中国黄页一时的取胜并不能化解公司面临的严重危机：资金匮乏，资源匮乏，信息匮乏。

马云心里非常清楚自己的危险处境：身处杭州，黄页要想完全摆脱杭州电信的阴影是不现实的，如果继续斗下去，黄页最终只能沦为“烈士”。这个道理很简单，杭州就这么大一个“庙”，容不下两个“和尚”，正所谓“一山不容二虎”。为了使自己付出了很多心血的中国黄页能够存活和发展下去，马云决定傍一个靠山——同杭州电信合作。1996 年 3 月，中国黄页将资产折合成 60 万人民币，占 30%的股份；杭州电信投入资金 140 万人民币，占 70%的股份。

马云与杭州电信的合作从一开始就是不得已而为之的选择，不久双方合作就出了问题。虽然杭州电信也看好马云的中国黄页，但却急于做大赚钱；马云则认为，做互联网公司犹如养孩子，不可能让 3 岁小孩去挣钱！双方相互之间争来争去，分歧很深，资本和权势高的一方自然有更多的话语权，大家开始情绪激动地处事，然后中国黄页的全体员工要辞职，最后马云也辞职了，整个事件甚至惊动了《人民日报》。辞职风潮后来虽然平息，但马云知道大势已去，这个别人控股的黄页已经不可久留！

那是 1997 年 11 月，桐庐的红灯笼度假村喜气洋洋，盛大的婚礼即将在这里进行，原来是马云几名同事的集体婚礼。

晚上举办晚宴，大伙儿聚在一起，共贺几对新人。这是一个相当热闹的场面，诸多同事一堂，暂时抛却了平日里的工作压力，自然欢声笑语不断。只是，热闹的酒宴只进行到了一半，就被马云给“强行”打断了。

马云站起身来给大家敬酒，一改和大家平常相处时满面春风的笑脸，而是一脸的严肃：“各位，经过再三考虑，我决定离开杭州，到京城去闯荡一番……”热闹的酒宴瞬时静了下来，大伙儿都被他这突如其来的决定惊呆了，面面相觑，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不知所措。这是真的吗？不是开玩笑？但看到马云那一脸的严肃，大家明白，这是真的！

除了带给大伙儿这个不啻于重磅炸弹的消息之外，马云还宣布了自己北上的主要任务：为外经贸部开发网站。同时他还公布了将要和自己一起北上的6人名单（加上马云自己和夫人张瑛一共是8人）。他们是：孙彤宇、吴泳铭、盛一飞、麻长炜、楼文胜、谢世煌。

马云说完话后，每个人连喘气都变得小心翼翼，整个会场死一般的沉寂，呼吸声都依稀可闻。似乎大家都在等一个契机，以宣泄自己的离愁别绪。终于，有个女同事忍不住唏嘘哭出声来。随后，整个场面失控了，犹如多米诺骨牌倒下一样，哭声一片……

而性格倔强的马云并没有流泪，也没有被击倒。“每次打击，只要你扛过来了，就会变得更加坚强。通常期望越大失望越大，所以我总是想明天肯定会倒霉，那么明天真的打击来了，我就不会害怕了。你除了重重地打击我，还能怎么样？来吧，我都能扛得住。”马云事后如是说。

为了给兄弟们一个交代，一向不在乎金钱的马云把当时所拥有的中国黄页的股份，全数送给了一起创业的员工，只为让他们好好在中国黄页工作，为中国黄页而努力。

中国黄页可以说是马云在创业道路上迈出的第一步，尽管这一步最终失败了，但这次失败对于他来说何尝不是一次好的经历？这次失败，不仅让他更加深刻地认识了中国当时的环境，而且使他的心灵得到了一次风雨的历练。从小就具有坚韧个性的马云果然在离开中国黄页后不久，就开始重整旗鼓迈出了北上的步伐。

其实，成功就是一种积累，不管相信与否，这个最原始也最简单的道理已经应验在无数成功者的身上。只有最有勇气与毅力的人才能将成长中的失败与痛苦积累起来，并把它们转化成冲向成功的激情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

放手一搏闯京城

1997年底，被迫与中国黄页挥泪作别的马云，带领张瑛、孙彤宇、吴泳铭、盛一飞、麻长炜、楼文胜、谢世煌，踏上北上的征程，正式加盟外经贸部下属的中国国际电子商务中心（EDI）。当然，这些只是先遣部队的成员。再过不久，还会有另外一批人陆续加盟，他们是彭蕾、韩敏、蒋芳、戴珊和周悦红。

最初马云带着这些人“闯京城”的时候，虽然对未来充满憧憬，但是不确定性也围绕在他的左右。但是他还是决定放手一搏，在京城这个信息中心大干一场，创建自己的大本营。因此，来到北京不久，他就把儿子接到北京上学。追随马云的其他一干人也抱着“壮士一去不复返”的决心。当时马云团队中有两对夫妻，除了马云和张瑛外，还有孙彤宇和彭蕾。孙彤宇夫妇当时很有希望得到单位分配的房子，但是他们还是毅然决然地放弃杭州的大好机会，追随马云到北京，马云的影响力可见一斑。

当时，外经贸部要开发一个大内网和一个官方政府网站，而国际电子商务中心则负责大内网项目的开发。对于大内网的开发，领导是这样设想的：在全国范围内铺设光纤，在外经贸部下属的各个分支机构分别设立接口网点，所有的网点互联起来就构成了一个大内网。但是眼前有一个亟待解决的棘手问题：如何找到一个懂得经营互联网的人来管理这个项目？这时他们想到了在杭州因为经营中国黄页而名气大震的马云。

为能够挖到马云，外经贸部提供了优厚的条件，给中国国际电子商务中心提供200万元的启动资金，并承诺给马云团队30%的股份。

千里迢迢、满腔热情来到京城打算大展宏图的马云，根据自己做网站的经验，认为领导的设想并不合理，并提出专业的建议。但是无奈，实权掌握在“外行”手中，马云最后只好硬着头皮按领导的说法做。这时马云团队的威力渐渐显现出来，虽然人手不多，但个个是精英，每个人都能独当一面。而且有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几个人已经在互联网江湖摸爬滚打多年，因此做网站对他们来说是轻车熟路，很快就保质保量地完成了任务。

网站虽然做好了，但是到了运营环节，问题出来了：政府的文件虽然下发下来了，但是下属单位没人买账。因为这个大内网实际上有点像今天的“电子政务”系统，做好这项工作本来就是政府当仁不让的职责，因此没有哪家单位会为此买单。所以，像这样的运营模式是行不通的。

马云对此当然是心知肚明，也早就预料到会有今天这个尴尬局面的出现，怪只怪领导不采纳自己的意见。不过时至今日，追究责任已经没有意义，解决问题才是王道。于是马云不断游说 EDI 高层扩大内网，改建互联网。也许是马云的不断游说和“祥林嫂”式的唠叨——“互联网将改变中国”让外经贸部的高层领导们动了心，也许是互联网在中国的蒸蒸日上注定要给马云一个交代——1998 年 7 月，经外经贸部高层批准，EDI 成立了合资的国富通信息发展有限公司，马云出任总经理，并拥有合资公司的一定股份。

大内网对马云来说只是小儿科，真正涉足互联网江湖才是马云的志向所在。因此成立国富通后，马云带领团队转移阵地，开发了一个叫作“网上中国商品交易市场”的项目。

马云说：“在这之前，我只是个杭州的小商人，这次为国家工作，我知道了国家未来的发展方向，学会了从宏观上思考问题，我不再是井底之蛙。”

经过那段“时不我与”的痛苦岁月，马云终于迎来大展宏图的时刻。不可否认，马云组建的队伍的确显示出强大的力量。他创建的“网上中国商品交易市场”无论是从架构还是从实际的经营运作来看，在当时中国电子商务领域都算非常成功的一个项目，而且是中国政府首次组织的互联网上的大型电子商务实践。

纵观这次闯荡经历，马云作为团队的领头雁确实付出了不少，也尽到了一只领头雁的责任。设想与客观事实有出入有距离，马云尽全力去游说领导层改变意见；事情出了状况，他没有去责怪谁，而是积极地去解决问题。这表明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他是一个敢于承担责任、有担当的团队领导。而这对于团队建设尤其是对于凝聚团队力量，有着重要的现实意义。因为谁都不愿意跟着大难临头只顾自己飞的人做事。

北漂：苦并快乐着

满怀雄心壮志的马云带领大家“杀气腾腾”地来到京城，虽然是为“国家”办事，但是大家一点也没享受到特殊待遇。到了京城，马云率领全部将领下榻在外经贸部东郊潘家园的集体宿舍，分住在三套非常简陋的房间里。

开发网站的工作很累，需要经常加班。开始，马云根据每个人的专业和特长，做了基本分工：学广告出身的孙彤宇，负责网站的建设、推广、宣传；吴泳铭和周悦红负责技术；楼文胜负责策划文案；谢世煌负责财务；张瑛和彭蕾负责行政和服务；其余人都做网站编辑。这种按照个人特长进行的分工，基本上满足了团队成员人尽其才的心理需求，非常有利于团队成员在具体的工作中，发挥个体的积极性、主动性和创造性。

不过这种分工并没有严格践行，因为当时面临的是“任务多，人手少”的困境，所以，有时候一个人干几个人的活，也有时干完自己的再去帮同伴做。总之，大家从来不会计较谁干得多或者谁干得少。反正都是一个团队，大家都团结一心为共同的目标而干活。在这里，马云择人时的标准——拥有共同的价值观起了重要作用，可以让大家即便没有马云的监督，也不会各自为政，而是时刻想着为团队的发展，全力燃烧自己。

除了工作任务重、需要经常加班之外，大家还要忍受气候的考验。团队中大部分都是来自气候温和、湿润的江南水乡的才子佳人，很难适应京城干燥、粗犷的气候环境，至于北风呼啸、白雪飘飘那更是习以为常的事。尤其是几位佳人，来北京一年多，皮肤也跟着变粗糙了，后来她们提起这段岁月都说自己起皱纹、“变老了”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由于住宿的地方离办公的地方比较远，而且京城的交通状况使人实在不敢恭维，所以为了不迟到，马云每天天不亮就率领“大队人马”小跑着到潘家园去等公交。即便如此，大家也经常会挤不上车，尤其是下大雪的时候就更难坐上了。

于是，日复一日，月复一月，大家都重复着这样的生活场景：早上天才蒙蒙亮，就被钟声吵醒，然后睡眼惺忪地从床上爬起来，迷迷糊糊地穿衣服、洗漱，然后飞奔到潘家园等车。终于挤上车时，大家早已没有闲情逸致去欣赏沿途的“美景”，就这么坐在车上伴随着“吱扭吱扭”的声音进入梦乡，然后一路一摇一颠地睡到外经贸部。而晚上，大家一般都是工作到夜深人静的时候，然后又一起一颠一颠地回到集体宿舍……

物质上的匮乏、肉体上的折磨，很容易让人沮丧、懈怠，可是他们却没有。这是因为马云在起作用。他会想办法让自己乐呵起来。到了节假日，马云就率领众兄弟去附近的一家东北饺子馆撮一顿。十几个人热热闹闹地围坐一桌，畅谈人生，自然又是人声鼎沸，笑声飞扬。

而且，疲倦时，马云还让大家享受“音乐会”待遇，放松放松。在团队中，有一位“身怀绝技”的业余吉他高手，此人就是楼文胜，在吉他弹奏上造诣非凡。因此，每当休闲的时候，马云便会叫他出来献艺。而楼文胜也从不推辞，甚至还会主动请缨，为大家深情演奏一曲，并深得大家喜爱。在大家士气低落的时候，天生乐观的马云会挥舞着他的“大手”为大家画一张“大饼”——有时会突然拿着一串钥匙，对着大家叫嚷：“同志们，想象一下，这里就是美丽富饶的法国庄园！看看吧，这就是你们的宝马车钥匙！”

苦归苦、累归累，但是大家从没因环境的恶劣而懈怠和不思进取。这是因为马云的耳提面命起到相当大的作用。马云向来是一个危机感、忧患意识非常强烈的人，而身处京城这样一个人才济济的国际大都市，这种感觉就更强烈了。尤其是看到每天都有那么多“海归”、精英如潮水般涌入这座城市，马云更是对自己的团队提高了要求，他不希望大家到了北京之后都“贬值”，因此

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时常提醒大家："你们这帮人不要不思进取，要时刻注意提高自己、充实自己，否则就会被北京淘汰，被这个时代淘汰。"

于是，为众将领"充电"这个重任就落到了马云的肩上。每天晚上下班回宿舍，他就开始教大家英语。

马云的团队能够如此团结还有一个秘诀，是因为他从不讲究"贵贱尊卑"，在他的团队中人人平等。那时大家轮流下厨做饭，马云和夫人也不享受优待。

马云所做的每一件事情，大家都看得真切；马云为大家发展所尽的心，大家都感受得到；马云没把自己当领导看，反而和兄弟们一样做事，让大家明白：马云是把我们当兄弟看的，他的所作所为都是为了所有兄弟。那我们自然也应该像他一样，不能只顾自己的得失，而应该像为亲人做事一样尽心竭力。

当一个管理者做到马云这份儿上，团队成员对管理者的感情，就不止是工作关系那么简单了，他们会把他当作指路的灯塔，当作团队中不可或缺的灵魂。

感觉不爽咱就撤

1998 年的冬天，对于马云和他的团队来说显得格外寒冷和凄凉。因为他们即将再次离开自己亲手打拼的天下，成为"无根的野草"，他们感到迷茫、孤寂，不知道飘向何方。

马云从来都是一个不按常规出牌的人，就如三年前执意创办中国黄页一样。今天，他毅然决然地宣布离开自己加盟一年的 EDI，离开政府部门，放弃他一手培养的第二个"孩子"——国富通和中国商品交易市场网站。在外人看来，也许马云的想法不可理喻，但这其实是马云深思熟虑的结果。

加盟 EDI 没多久，和政府人员的几次"正面交锋"，就已经使马云敏锐地感知到：这里不是我们的公司，只是政府的部门。无论是 EDI 还是国富通，都不是供他自由驰骋的平台。虽然出任中心信息部经理，但是在一些涉及利益

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的重大决定上，他不但没有太大的发言权，更没有一拍脑袋便“一口定乾坤”的决策权，而仅仅是一个社会编外人员。

日复一日的工作，让马云越发感到和政府官员们格格不入，“缺乏共同语言”。如果仅仅是自己感到“不爽”倒也能忍，但是马云从小就是喜欢为朋友出头打抱不平的人，成年后更是如此。对于政府部门的“言而无信”，马云是不能忍受的。带队挥师北上时，EDI 方面曾承诺给他的团队 30% 的股份，而做出显著的成绩后，当初的承诺却没有得到落实。

虽然马云从来都不把钱看得太重，对他来说，要想成大事就一定要把钱看得很轻。但是，他带队出来干活就要图个“爽”字，钱给得少些不要紧，但总得说到做到。给大家画了一张巨大的饼，却让人家永远都吃不到，这是让人心里很不爽的。

EDI 还有一点使马云感到不满的是，在这里无论他领导团队创造出多大的成绩，“功劳簿”上都不会有他们的名字出现，因为他们在政府官员眼中只是一些无名小卒。京城里的“达官贵人”没有人把他们放在眼里，更没有把他们当回事。马云被压抑得太久了，已经到了不堪重负的时刻，所以他选择了离开京城。

1998 年冬天，马云召集全部人马来到外经贸部东郊潘家园，再次上演“语不惊人死不休”的戏码。他一改往日指点江山、豪情万丈的气势，以极为罕见的平和语调说了一句话：“我近来身体不太好，打算回杭州了。”

他那虽不响亮的声音对在场的所有人来说，却不亚于一个惊雷于头顶炸开，大家直勾勾地盯着马云。所有人都屏气凝神，听马云把话说完：“现在，我给你们几个选择——第一，你们可以留在部里继续干，安心待在机关做事，这里有外经贸部这棵大树，也有宿舍，在北京的收入也非常不错；第二，在互联网混了这么多年，你们都算是有经验的人了，也可以到雅虎（**当时的雅虎中国公司已经成立**），那是一家特别有钱的公司，工资也很高，每月几万块都有，我推荐，一定会录用你们的；第三，你们也可以去刚刚成立的新浪、搜狐，我也可以推荐。这几条路都行，反正我是要回杭州了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云如壮士英勇就义般说完这通话，然后又沉默了。他说得轻松，但这些话却如针扎般刺痛着众人脆弱而敏感的神经。他们一时间面面相觑、不知所措。很多人不能理解马云的决定，孙彤宇不解地问道："我们在北京干得好好的，而且是为政府部门做事，干吗要再回去过那种苦不堪言的日子呢？"

大家都舍不得离开马云，因为马云是他们的主心骨，是他们的灵魂，有了马云他们才觉得有希望。如果马云离开，他们不知道自己留在京城还有什么意义。听完马云的委屈、痛苦和无奈后，一时间，大家仍旧解不开心结：从终点又到起点，不断创业，不断漂泊，这是为什么？业务上、业绩上，从任何角度看，我们都干得不错，没有任何理由一定要重新开始从零开始啊？

马云明白大家现在就像一只只迷途的"羔羊"，在为他们提供两条"明路"之后，又为大家指出一条"弃明投暗"之路："当然，你们要是愿意跟我回家二次创业，也可以，但会很苦，非常辛苦。第一，你们每月将只有 500 元的工资；第二，未来公司的办公地点就在我家那 150 平方米里，而你们自己要租房子住，而且不能离我家太远，必须在离我家步行 5 分钟以内的范围内，不能打的上班；第三，至于将来具体要做什么，我自己还不知道，我只知道我要做一个全世界最大的商人网站。到底是跟我一起回去还是留在北京，你们自己一定要想清楚了再做决定，我给你们 3 天的时间考虑。"

虽然，每个人都知道他们现在做的决定可能会决定他们一生的命运——要么前途一片光明，要么跌进黑暗的万丈深渊，但还是在五分钟之内果断地做出决定：跟马云一起回杭州，重起炉灶另开张！

马云虽然离开了中国黄页，又离开了外经贸部，一无所有要回到杭州从头再来，三十多岁的年纪，说大不大，可说小也不小了，还这样不能安定下来，在很多人看来，马云的人生真是太失败了，但马云不这样认为。他觉得成功不在于获得多少财富，获得多高地位，而在于自己做了什么；在做这些事情的过程中，拥有了什么，经历过的才是最珍贵的人生财富。他的人生经验和好兄弟，就是他成功的标签。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好汉坡上的嘶喊

虽然大家都义无反顾地决定追随马云回杭州，以图东山再起。但是此时大家的心情都很复杂，也很低落。相较于一年前北上时的希望、憧憬，这次更多的则是茫然、悲壮。为了缓解和释放这种压抑的心情，打道回府之前，马云决定带大家去爬长城。

马云的这个决定无疑是英明的。因为如果当时急匆匆地带着大家回杭州进行再次创业，其他人的心肯定还是低落的，因为那个弯儿不想点办法一时之间是难以转过来的。而这次旅行，给了大家一个轻松地去思考重要问题的时机。而且，此次爬的是好汉坡，这本就是一次励志的实践。

虽然来到京城已经14个月了，但是这期间大家一直忙于工作，经常加班到深夜，根本没有节假日的概念，再者马云也没有什么闲情逸致带领他们在京城好好转转。这一年大家都是在工作中度过的，现在也该痛痛快快地玩一玩了。而且都说“不到长城非好汉”，现在大家即将要和京城告别了，也是时候带大家圆一下自己的“好汉”梦了。

于是在一个并不算晴朗的日子，马云带领众将领登上了八达岭长城。不过当时大家心情都很低落，也很沮丧，他们想不通自己离乡背井来到京城，辛苦打拼一年多，而且已经小有建树，为什么到头来反而没有自己的立足之地了呢？而且对于未来他们更是迷茫，虽然马云说要东山再起，重新“起事”，但是他也承认对未来并没有明确的想法。连“领头羊”都不知道路在何方，他们怎能不感觉到迷茫？

当团队成员出现这种消极的心理时，很显然心已经离开了，做事时显然不能再“同仇敌忾”，不会再出现同心协力的壮观景象了。此时，如果领导者不能及时想办法制止这种情况，团队就名存实亡了。对此，马云也是心知肚明的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看到长城上有人卖狐皮帽子，也许是为了"扮酷"，也许是给自己找点乐子，马云便提议一人买一顶。果然，带上狐皮帽子之后，大家顿觉潇洒了一点。在长城上，看到砖墙上刻满各种各样的"到此一游"，对于这个大家司空见惯的"陋习"，马云却像发现新大陆般惊喜莫名，大声叫喊着："这不就是BBS吗？我们的BBS能做到这样就OK了！"但是当时大家根本没心思注意马云在"胡说"什么，谁知这个意外的发现会成为将来决定他们要创办的新公司阿里巴巴网站的设计模型。

后来马云回忆说："我们在长城上发现一件很有意思的事情，每块砖头上都写着'张三王五到此一游，李四到此留念'，这是中国最早的BBS。中国人很喜欢BBS，我们不懂技术的人，用起来最方便、最能接受的方式就是BBS，所以从BBS开始入手。阿里巴巴实际上最早就是一个BBS，把每个人想买想卖的东西放在上面。做BBS又要创新。我当时跟我们的技术人员讲，每一条贴上去之前都要检查、分类，他们认为这个好像违背了互联网精神。互联网精神就是你应该是彻底的自由，爱贴什么贴什么。我觉得不应该爱贴什么贴什么，你必须创新，每一条贴上去之前都要检查，分列上去。"那时候，马云就觉得在互联网的汪洋中，做电子商务是个不错的选择。

马云和众人站在气势磅礴的长城上，凭栏远眺，远处山峦起伏，顿觉豪情万丈。遥想一代开国元勋毛泽东那首脍炙人口的《沁园春·雪》，更觉心中充满豪情壮志、感慨万千。一时间心情空旷而寂寥的众人，站在长城上声嘶力竭地狂喊、宣泄。

此时的马云恢复了往日的气势，又变成了那个指点江山、挥斥方遒的大侠，但见他气冲丹田，积蓄浑身的力气，声音洪亮地喊出自己的"壮志雄心"，这句话也使众将领永远铭记于心："我们要做一家让中国人骄傲的公司！我们要做一个我们一辈子都不会后悔的公司！"

不是每个人都会成功的，但是有人会成功。谁会成功？马云认为勤奋、执着、完善自己、去完善社会的人会成功。马云说："我不喜欢看成功学，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只看别人怎么失败，从别人失败里反思什么事情我不该做，从别人成功里也会反思，他为什么成功？我要学他的成功还是学他的精神？所以没有什么抱怨的，坦荡地看自己。”

这一年多的北京经历，让马云学会了判断国家宏观经济的发展方向，更重要的是，让马云更加清晰地认识到在中国互联网的大浪潮中，自己的方向在哪里。他坚信自己所要做的互联网的方向是正确的，他决定收拾心情，再次起航！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二场赌博：阿里巴巴

寒酸可怜的筹钱大会

1999 年 1 月，马云的北京大军已经大举杀回杭州。

在一个微风习习的午后，马云急匆匆地通知团队成员到他家里开会，告诉大家“有大事要商量”。等人员都到齐了之后（还有谢世煌等人在北京处理善后事宜，这次没能参加），马云开门见山、直入正题地说道：“大家跟我从北京回来也有些日子了，现在我们要开始创业了。”

大家面面相觑，都不说话，听马云继续讲：“这次我们一起创业，虽然是站在同一条船上、风雨同舟，但有几个原则必须坚持：第一，你们不能向父母借，不能动老人的退休养老钱；第二，你们不能向亲戚朋友去借，不能影响人家一辈子的生活。我们都是愿赌服输，即使真输了也是输自己的钱，大不了我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们再重新开始，但绝不能让家人跟着一起遭殃！”

大家一边听，一边不约而同地点头，显然对马云的话表示认可。最后马云说：“现在，请把你们身上的钱放到桌子上！”说完这话，马云率先把自己的全部积蓄摆到桌面上。

马云想得很周到，他真的是不希望这群人跟着自己一起赌而连累家人和亲戚、朋友。尽管跟着马云一起干了那么多年，这群人也有些好“赌”的心理，马云还是不想把“赌注”押得太大。

听完马云的讲话之后，大家就遵守“闲钱”原则，一万、两万地凑，最后凑了五十万。实际上，根本不是什么闲钱，大家基本上都把家底子翻个底朝天了。当时的创业元老之一在后来接受采访时还说过：“记得大家很可怜，每个人都是一万、二万、三万的样子，我觉得我们这帮人都有点好赌的心理。”

这群人就这么穷吗？工作了几年就没点可观的积蓄吗？事实就是如此。在外经贸部工作了 15 个月，工资也不低，按理说，这群人手头都应该能攒下一笔可观的存款的。但现实的情况是，大家都是年轻人，平均年龄还不到 30 岁，在北京这样的大都市，消费水平本来就不低，再者大家当时也没想过会有今天之“下场”，所以基本上都是“月光族”。

在这次筹资大会上，大家七拼八凑的 50 万元人民币，也就是阿里巴巴最初的启动资金。

有一个问题颇让人费解：凭着马云的知名度和影响力，区区 50 万的启动资金，他自己解决不了吗？答案是：完全可以搞定。然而，他为什么还要让大家从牙缝里挤出那点可怜的人民币呢？答案是：用心良苦。

50 万，在互联网最疯狂的 1999 年，实在不算多，与当时整个行业眼球制胜、烧钱如烧纸的气候的确不相称，几笔广告费就可能烧光了，更别提什么公关费了。另一方面，海外的风险投资在那时已经开始追捧中国的互联网公司了，仅凭马云的关系，想搞定一笔融资也是不成问题的。

但是，无论是 50 万还是 500 万，这笔种子资金，是马云自己出，还是这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些创业元老们共同出资，企业的性质就会截然不同。如果是马云自己的钱（或者是以个人名义借的），这个未来的公司（阿里巴巴）就和大部分的民营家族企业没什么区别了。

另外一个现实的问题在于，如果大家没有出资，就不能拥有股份。50 万资金代表阿里巴巴全部股权的资本公积金，代表着 100% 的股东权益。如果 50 万是马云一个人出的，那么，阿里巴巴就属于马云一个人，他前几年就已经可以戴上“中国首富”的头衔了。

但是，这不符合马云的理想，他要的是员工们的“群富”，而不是一个人当“首富”。马云就是要让这些人持有股份，让这家未来的公司成为真正的股份制企业。因此，与其说是让大家艰难地掏钱，不如说是马云慷慨地分给他们股份、期权。等到 8 年以后阿里巴巴上市那天，这些人就会明白他们当初挤出来的两万、三万增值了多少倍。

除了共同出资之外，马云也在思考另一个问题：随着企业的进一步发展、壮大，创始人的“元老”心态有时会阻碍一个公司前进的步伐，而如果能防微杜渐、未雨绸缪，甚至让元老从一开始就死了这条心的话，将是有百利而无一害。这一点，马云也做到了。

就是在这个筹资会议上，马云给大家定下了规矩，郑重地警告大家不要指望靠资历任高职：“你们只能做个连长、排长，不要指望当师长，团级以上干部我得另请高明！”

有的人会问：“马云对部下如此苛刻，就不怕他们‘叛变’吗？”对此，马云不以为然，他对自己的团队深信不疑，“没人能挖走我的团队。”马云把自己的团队看成是自己最宝贵的财富，而这支“铁杆军团”也果然没使他失望：在他那大手挥舞下英勇地“冲锋陷阵”的永远是他们；无论他是飞黄腾达还是穷困潦倒，不离不弃的也永远是他们。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿里巴巴，芝麻开门

企业的招牌是企业的整体形象，招牌响亮了，企业的形象才能打出去，未来的生意才能好做。马云在创办阿里巴巴的时候，就想到了这一点，所以，他绞尽脑汁想要给公司起一个响亮的、国际化的名字，因为马云认为公司的未来是要走向世界的。

但是起个什么样的名字才能让全世界的人都记住，这可一时难住了马云。他苦苦思索了很久，还广泛发动身边的人，征集了一百多个名字，供大家筛选，但就是没有一个朗朗上口、让大家满意的名字。

这一天，马云脑子里似乎是“灵光一现”，他想到了一个既有寓意、读起来又好听的名字——Double Click，翻译成中文叫“双击”。这个名字让网民很容易就能联想到“网络”、“电脑”。可是令马云失望的是，这个名字已经被美国一家公司抢先注册了，因此他只好放弃了这个名字。

一次马云去美国出差，在一家小西餐厅里面吃饭的时候，在马云脑子里突然蹦出了一个诱人的字眼儿——宝藏。互联网的发展速度是令人难以想象的，而互联网本身不就像是一个巨大的宝藏吗？它等待着人们去挖掘、开发，这和阿拉伯神话《一千零一夜》中的那个故事不是很像吗？马云想到的这个故事相信大家都耳熟能详了——阿里巴巴和四十大盗的故事。阿里巴巴那种善良、正直、无私和奉献的精神，让马云陷入了深深的思索之中。马云觉得，阿里巴巴身上的精神，是他所要创办的公司未来应该具备的精神。

但是，这会不会是他自己的“一厢情愿”呢？是不是别人也跟他一样的想法呢？阿里巴巴这个名字在全世界到底有多高的知名度呢？……这一连串的问题困扰着马云，他还是需要解答，仅仅他自己知道“阿里巴巴——芝麻开门”显然是无济于事的。

马云正细细盘算着这个事，突然被人打断了——个年轻的男服务生走过来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

请他点餐。马云正想得聚精会神，随口就说：“服务生，请问有阿里巴巴吗？”

服务生一听这话吓了一跳，他一脸疑惑地看着眼前这个眼珠儿滴溜溜乱转的小个子，不知道他在说什么。马云这时方才如梦初醒，连忙改口说：“对不起，我是想问你，你知道阿里巴巴的故事吗？”

这个服务生微笑着说：“当然，先生，阿里巴巴，芝麻开门！”听完服务生的话，马云“腾”地从座位上站了起来，马上付给服务生一笔不菲的小费，随后夺门而出。

走在大街上的马云，抑制不住心中的喜悦之情，他一口气问了几个路人他们知不知道阿里巴巴的故事。那些人好像商量好了一样，异口同声地回答：“当然知道，阿里巴巴，芝麻开门！”

马云这下更兴奋了，回到住处，他又抓起电话给分布在全世界各地工作的朋友们，让他们在当地也做一个小调查。那些朋友很快答复：几乎所有被调查者的反应都是——阿里巴巴，芝麻开门！

这回，马云彻底放心了。

最难得的是，阿里巴巴是世界上几乎所有语言中的发音都是“a—li—ba—ba”这个音节都不发生改变的名字。这更让马云感到兴奋：“也就是说，如果我们用这个名字，全世界的商人都可以没有困难地接受并听懂它！”

于是，经过在美国餐厅和世界各地的“非正式抽样调查”，马云决定采用“alibaba.com”这个英文和中文拼音完全一致的域名。

正当马云为自己想出这样一个名字而兴高采烈地去注册域名时，让他意想不到的是在加拿大已经有人将阿里巴巴这个名字在网上注册了。看到自己好不容易想出来的名字，已经“名花有主”了，马云很不甘心，他实在是割舍不下这个名字，所以，他做出了一个大胆的决定：购买回这个名字。

当时，马云手里的资金只有捉襟见肘的50万元，他却要花1万美元购买“阿里巴巴”这个名字，当时许多人对他的这个举动很不理解，认为这笔花费不值得，但马云却是很坚决地将这个名字买了回来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而最后的事实也证明，马云当时的这个决定是很明智的，这个名字带给马云、带给阿里巴巴的，远远不止1万美元这点利益。

后来，马云又将alimama.com、alibaby.com的域名都注册了下来，他说："阿里巴巴、阿里妈妈和阿里贝贝本来就应该是一家。"马云想得很远，但他在做这些事情的时候并不是计划着去做的，他说"如果你去计划，你肯定要失败"。

俗话说："一个好的开端就是成功的一半"，对于阿里巴巴公司来说，这样一个响亮的、全世界都熟知的名字，就是带领阿里巴巴公司走向成功的最佳开端。

不走寻常路的另类

1999年2月初的一天，"亚洲电子商务大会"在有"花园城市"美誉的新加坡举行。让人不可理解的是，尽管是"亚洲电子商务大会"，80%的与会者竟然都是欧洲人、美国人，黄皮肤的亚洲人寥寥无几。这还是"亚洲电子商务大会"吗？从某种意义上说，这根本不是什么"亚洲电子商务大会"，只不过是新加坡做东，组织了一场世界电子商务的"论剑"而已。

不出所料，代表大会发言的西方人一厢情愿地描述着电子商务的未来：高谈eBay（易贝），纵论亚马逊，追捧雅虎（那时正是雅虎最红的时候），推崇AOL（美国在线）……

在一片莺歌燕舞中，没有几个人注意到他们中间还有一个来自亚洲的中国小个子，直到这个其貌不扬的家伙用一口纯正流利的英语叫嚣："美国是美国，亚洲是亚洲，我们不能照搬eBay、AOL、亚马逊和雅虎的模式，亚洲80%的企业都是中小企业，亚洲一定要有自己的模式！"

老外们瞪着大眼睛看着这个长得有些古怪、似乎是外星人的亚洲年轻人，不过他们大部分人显然没有太在意马云的这番话。也许，在自大的西方人看来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这只是一个带着民族主义情绪的狂妄少年的表达一片爱国之情的一种宣泄方式而已。

有人问："你觉得亚洲的电子商务应该是什么样的模式？"

马云答："这是我将来回国要做的事情。现在我也不知道。"

话音刚落，引起满堂的大笑。

话说马云怎么能来参加这次会议呢？原来此时的马云，已经是个"无业游民"了，之所以能作为中国唯一的代表而被会议组织者邀请，一方面是因为他在外经贸部做 EDI 的网上中国商品交易商场、国富通等项目而带来的名气，另一方面则是他自己的造化——英语"好得一塌糊涂"。

在这次大会上，马云发出的是唯一的不同声音。那么，亚洲的电子商务模式到底应该是什么样的呢？其实，马云头脑中已经有了自己的初步想法。

当时的中国就是这样一种喧嚣和躁动：门户大行其道，电子商务（网上书店、网上拍卖、网上生存等）如日中天。但此时的马云却有一份独有的清醒，在他看来，电子商务对于中国是三年以后的事，因为银行没准备好，配送没准备好。马云感到，美国的三种模式都不适合中国，他要推出的是一种新的模式——B2B（企业对企业）。

从马云的个性角度来说，他是为数不多的喜欢"不走寻常路"的"另类"。

实际上，在创立中国黄页的那个年代，马云曾为"中国的雅虎"之梦想而激动过，但 1999 年再次创业时他却改变了这种想法，这与他后来跟杨致远的一次谈话有关。

当年，杨致远邀请马云出任雅虎中国的总经理时，二人之间曾有过一次对话。

在杨致远的办公室里，马云坐在杨致远的对面，用他的那双小眼睛紧紧地盯着杨致远的眼睛，问了这样一个问题："我想知道你的雅虎到底想做什么？"

杨致远同样也郑重地看着马云的眼睛回答："雅虎想做互联网上的一切。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云皱皱眉，很快就冒出来这样一句话："如果你什么都想做，往往什么都做不好。"

于是，雅虎的模式从杨致远说出那一刻起就被马云"枪毙"了；于是，既然杨致远要搞"一刀切"，马云就来个"切一刀"。

"一刀切"，很容易理解，即白菜、萝卜统统纳入"刀"下，包罗万象，杨致远的野心不可谓不大；"切一刀"，在马云的经典语录里，大致可以解释为"只抓一只兔子"之义，即专注于一点，纵向发展。但问题在于：这只"兔子"究竟在哪里呢？这一刀又该如何"切"呢？

在外经贸部 EDI 的一年多工作经历，已经让马云学会站在国家发展战略的高度通观全局，也让马云明白了一个道理：中小企业是电子商务的最大需求者。而那次新加坡大会上的发言，正是酝酿在马云心中已久的想法：小企业通过互联网组成独立的世界，这才是互联网真正的革命性所在。

他将来要做的网站，就是一个虚拟世界中的义乌小商品城。作为内陆飞速发展的新兴城市，义乌拥有世界最大的批发市场，在如迷宫般杂乱无章的市场中拥有超过 50000 个摊位。在那个未来的"网上义乌"上，人们应该可以找到并兜售一切东西：袜子、塑料花、饮水吸管、运动设备、浴室装置、圣诞装饰物……当然，那时候很少有人能理解他这种近乎荒诞的"离奇"想法，团队中还有人持反对意见，不过马云下定了决心，即使所有人反对也无济于事。

一个人如果没有了人生的方向，就很容易被别人牵着鼻子走，不但会走错路，偏离自己原本要去的方向，更有可能失去翻身的机会。所以想要成就一番事业，就一定要先想清楚自己想做的是什么。然后不论外界的打击还是内心的挣扎，都无法打消做这件事的决心才行。马云的经历告诉我们，无论做什么事情，要想取得成功就不能游移不定、犹犹豫豫，只有坚定地走下去才能成功。只要不放弃，并且清晰明了自己想要做的事情是什么，一定会获得最后的成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

反其道而行之的思维

1999年3月，正是全世界互联网界的“眼球经济”时代，阿里巴巴网站正式启动上线。

当时，中国的互联网处于典型的造势时代、眼球时代，张朝阳、王志东们，个个都是媒体的宠儿。相比之下，一贯喜欢与媒体打交道的马云却走了一步让人看不太懂的棋：不见媒体，不做广告，不造势。他甚至在公司内部反复强调：“我们6个月内不见媒体！”

说到做到，从1999年3月到9月，阿里巴巴根本没做过像样的广告宣传。除了“6个月不见媒体”的死命令之外，马云还宣布了一项非常时期的财务政策——广告“零预算”。

马云葫芦里到底卖的是什么药呢？是因为这个时期的马云，勒紧腰带过日子，就算是想花钱也没钱可花吗？

然而，紧接着的情形却让大家耳目一新。

阿里巴巴欲擒故纵、欲拒还羞的态度显然吊起了更多媒体的胃口，阿里巴巴“犹抱琵琶半遮面”的形象也使众多新闻人按捺不住。

1999年5月，杭州本地一家媒体便刊载了一篇短幅报道，标题为：《想做全球贸易，阿里巴巴拒访》。

到了1999年9月之后，《经济日报》、《中国经营报》、《中华工商时报》、中央电视台等众多媒体先后报道了阿里巴巴。其中，中央电视台的《经济半小时》两次深度报道阿里巴巴。

与其说马云是位眼光卓绝的商人，不如说是一位熟知媒体、大众心理反应的“心理学家”。这位在宣传策略上看似保守的IT新贵，并没有逃过媒体异常灵敏的嗅觉，而阿里巴巴反其道而为之的沉默更是激起了媒体的好奇心与窥视欲望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海外媒体中第一个发现阿里巴巴的，是美国的《商业周刊》，这也是阿里巴巴成立之后第一次“被迫”接受媒体采访。

1999 年的 8 月，《商业周刊》的几名记者通过多方打通关系，辗转反复才说服马云接受采访。但他还是给《商业周刊》开了一个条件，立下“君子协定”：采访可以，文章不能公开发表。

文章不能发表，这叫什么采访？按理说，能被《商业周刊》这样顶尖的、权威的国际财经媒体青睐，是他马云和阿里巴巴莫大的荣幸，马云还叫什么板呢？阿里巴巴也是堂堂正正做电子商务的中国网络公司啊，又不是贩卖海洛因的地下组织，为什么马云不想“傍”这棵大树？

其实，他是有“难言之隐”的。当时的阿里巴巴还在湖畔花园的小屋里办公，没有电话，没有传真，只有一个在美国的 E-mail 地址，宛如一朵羞答答的玫瑰，躲在角落里等待春天的到来。中国有句俗语：家丑不可外扬。那样的环境，那样的窘迫，让一向“以貌取人”的美国人看了会怎么想？

无论如何，马云还是让记者们进大门了，毕竟，拒人于门外也不合中国人的规矩。于是，那群美国记者绕来绕去，终于在杭州的一个居民区（**湖畔花园**）里，找到了让他们充满好奇和神秘感的阿里巴巴。

这的确是一家神秘得让人不敢相信的公司——一进门，记者们看到的是这样的一种情景：在四居室的房间里面，黑压压坐着 20 多个人，干什么的都有，地上还满是床单……看到眼前的情景，这群美国记者一个个面面相觑，目瞪口呆：难道这就是坐拥全球 2 万名商业会员的阿里巴巴公司……

采访完之后，记者们很快就回去了，遵照君子协定，当时《商业周刊》没有把采访报道的文章发出去。直到几个月后，阿里巴巴融到第一笔天使基金，换上“新装”、搬到新家之后，《商业周刊》的报道才出炉，记者们也才把当初看到的那一幕展现给全世界人民。

虽然阿里巴巴是以这样一个并不太“光鲜”的形象登场，但名声还是大震，很快，阿里巴巴在海外“火”了起来，点击率呈现暴增之势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就这样，马云看似没什么动作的举动，引来了无数媒体，甚至是国际媒体的关注和争相报道，大大提高了阿里巴巴的知名度。在信息化越来越重要的时代，人们认为闭门造车是无法与时代接轨的，但马云就偏偏要反其道而行之，越是在大家拼命露脸的时候，他越是躲到角落里，不以真面目示人。

创业不是一件简单的事情，在经历了两次创业挫折之后的马云，更加珍惜这第三次的创业机会，他明白激进不是唯一取胜的办法。在阿里巴巴刚创业的时候，网站刚启动，收集到的信息和吸收到的会员基本为零。如何能够增加会员，为会员带来财富，成为马云首要考虑的问题。

这一次，他要考虑的不光是自己和手下那些员工，还要为注册了阿里巴巴网站的那些会员用户们考虑。所以，马云认为这一次创业应当先防守，打稳基础再做下一步的打算。

坚持融资“潜规则”

互联网是一个烧钱的行业，不管马云如何能耐大，他都要面对找资金、拉投资这个问题。到了 1999 年 7 月，钱已经成为阿里巴巴必须要解决的一个大难题。因为那个时候，马云已经到了要向别人借钱来发团队员工工资的窘迫境地了。

就在马云为钱发愁的时候，发生了一件事情。在 1999 年下半年出版的新一期《商业周刊》上，赫然出现这样的文字：在阿里巴巴的（英文）网站上，人们可以发布买卖 AK-47 步枪的信息……

这个消息出来以后，愣是把马云吓了一大跳！

早期的信息审核全部是通过人工进行的，员工们不会让任何一条看起来有些虚假的信息发布到网上，像这样明显违法的买卖信息不可能不映入他们的眼帘。为了还阿里巴巴一个清白，马云甚至命令同事们连夜加班全力搜寻“AK-47”，到最后也没能找到那条信息，但阿里巴巴却因为这个负面消息吸引来了很多国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

内外的投资者。

面对纷至沓来的投资者，马云可没有被冲昏头脑。一天，马云在公司接了个电话，就带着主管财务的彭蕾出去了。走出房间，马云才认真地告诉她："上海来了几个投资人，想投资咱们公司，我们去和他们谈谈。"

马云所说的投资人，是来自香港的汇亚基金公司上海分支机构的人，马云刚接的电话就是他们打的。这样的电话，马云最近已经接到了不少。在此之前，经常会有些颇具"资本家"气质的投资人来公司参观、考察，每当他们离开之后，马云就会把大家叫到一个小屋里，介绍谈判的情况，然后郑重地让大家来选择投资人。

当时，对方过来的一共有三个人，住在杭州的世贸饭店。马云这次并没有惊动大家，只是带着彭蕾，去世贸饭店拜访他们。

在投资人住的房间里，彭蕾坐在一个单人沙发上，马云坐在一张床上，投资人坐在写字桌前的椅子上。几个人就这样对投资进行了谈判。投资人出了一个价，他们说投资的金额是有权限限定的，他们提出了要占阿里巴巴股份的一个数额，让马云考虑考虑。还说如果马云同意，这笔钱可以马上打到阿里巴巴的账户上。

这听起来似乎很有诱惑力，但马云并没有急于下决定，他再次对投资人阐释了阿里巴巴的价值。他认为阿里巴巴是一个很有发展潜力、很有价值的网站，投资者给的钱占不到那个股份的比例。双方各执一词，谈判陷入僵局。

虽然当时马云已经发不出工资，公司随时都有可能陷入破产的危机，但面对这唾手可得的投资，马云还是拒绝了。他婉转地对投资人说自己需要时间考虑一下，然后就带着彭蕾离开了。在路上，马云询问了彭蕾的意见。彭蕾虽然知道马云是一个很有主意、思路很清晰的老板，她也知道马云并不满意这一次投资者给出的建议，但她很清楚当时的阿里巴巴账上已经没有钱了，她对马云说："马云，公司账上没有钱了。"

听了这话以后，马云不吭声，又往前走了一段，突然停了下来，对彭蕾说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“好了，我们赶紧回去吧，人家还在等我们答复。”

回到了饭店的房间里，马云认真地跟对方说：“我们认为阿里巴巴的总价值不止那么多，你们的看法与我们差距太大，我不能接受你们的条件。”

马云说这句话的时候，彭蕾当时感到有些心里发虚：“这么好的投资商不要，下一个还不知道什么时候碰见。”

就这样，短短数十分钟而已，马云枪毙了一家很有吸引力的投资商。

然后，彭蕾随马云离开投资商下了楼。在电梯间里，遇到对方的一个人，那人特别遗憾地对他们说：“你们错过了一个机会。”

如果一个企业在资金上已到了山穷水尽的地步，肯定有相当多曾经胸怀大志的企业家会“人穷志短”，甚至“有奶就是娘”。这个时候，如果有投资者主动送钱来，肯定是很多人求之不得的大好事。然而，即使在捉襟见肘的时候，马云也并不是有钱就要，而是精挑细选。这说明马云的一条融资“潜规则”：不因缺钱而接受投资。按照这样的规则，马云一共拒绝过 38 家投资商。后来，回忆起这段光荣经历时，马云得意扬扬地说：

当时互联网很热，很多人都想要钱。我们对投资人说：“我们不要钱。”

这是我们融资史上最牛气的一个礼拜，一直在跟基金经理们说“NO”。

投资者可以炒我们，我们当然也可以换投资者，这个世界上投资者多得很。关于这个问题，我希望给中国所有的创业者一个声音，投资者是跟着优秀的企业家走的，企业家不能跟着投资者走。

6 分钟拿下 2000 万

通用前 CEO 杰克·韦尔奇有一句经典的口头禅：“竞争就像一场运作战，输赢取决于对未来市场的把握和对资本需求的迅速反应。”无论马云对钱看得有多么轻，阿里巴巴当时都需要靠融资来解燃眉之急了。那时候香港有一家叫高盛的投资公司，正打算对新兴的互联网企业做一次尝试性的投资。马云抓住

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了这个机会。高盛投资公司和马云进行了一番相互调查后，最终决定合作。

客观地说，相比其他投资公司，高盛的要求的确要苛刻许多。而且，高盛开出的500万美金并不是和阿里巴巴谈判的投资商中最多的，它们开出的条件也并不是最优越的。但是，以高盛的国际背景和在投资界的地位，让它成为原始股东，对阿里巴巴发展自然是长期有利的。因为高盛是美国有名的投资公司，也有长远的战略眼光，无论是对阿里巴巴将来开拓海外市场，还是做长远的战略规划都有更大的优势。而且，相比国内的投资者，高盛等投资机构显然更符合马云的要求。事实上，在“天使基金”注入阿里巴巴后，投资者们秉承的最重要一个原则就是——决不干涉经理层对公司的运作。这才是马云想要的，这才可以让他“放手带领那帮人大干一场”。

1999年10月，由高盛牵头，包括富达投资、Invest AB和新加坡的政府科技发展基金在内的一批投资机构，联合向阿里巴巴注入了首期500万美元的风险投资。这就是阿里巴巴发展史上的第一笔“天使基金”，坚冰终于融化！

在阿里巴巴起步的时候，不得不说一个人——孙正义，他是日本软件银行集团的董事长兼总裁。1999年冬天，孙正义来到了中国，看着逐渐兴起的互联网业，孙正义“心痒”了。随后，他召开了一个项目评估会，想听听参加会议的各个投资人都是什么意见，看看有没有好的项目能够引起他的兴趣。

马云是被一个印度朋友带去参加会议的，当时他并不对这种会议感兴趣。此时的马云虽然不至于因高盛的500万美金而财大气粗，至少也用不着唯这些投资大鳄们马首是瞻了。不过，他转念一想：既然来了，会会这个“日本小个子”也无妨。于是，他身着夹克衫和休闲裤，晃悠着就去了。

投资人和与会人员都要上台讲话，或者讲讲投资方面的事情，或者是需要被投资的企业代表上台“拉拉选票”，希望投资商们能够投资他们的企业。会议进行了一段时间，孙正义坐在下面有些不耐烦了，他觉得那些人讲的内容毫无新意。

孙正义正这么想着，猛一回头，一眼瞥见了一个坐在角落里的“顽童”，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正在若有所思地“闭目养神”——此人正是小个子马云！

这倒让孙正义眼前一亮，他从来没见过这个与自己既“形似”又“神似”的怪人。只见他大手一挥，直指马云，用一口无比古怪的英文说道：“你上去讲讲。”

此时的马云，还沉浸在自我陶醉的“闭目养神”之中，根本没注意到这里发生的一切。就在这时，旁边的印度朋友赶紧低声叫醒他：“Jack，轮到你了，孙正义叫你。”

马云这才如梦初醒！回过神之后，只见他把夹克衫的两个袖子一卷，低声咳嗽了两声，润了润他那如低音炮般的喉咙，便晃悠着走上台去……

遗憾的是，如今的马云，已经记不清他在台上到底讲了些什么。他唯一记得的是，当时每一个人上去都讲了一个多小时，而自己却6分钟便草草“结束战斗”。

而就是在这短短的6分钟之后，诞生了日后被业界广为传颂并历经多次“改版”的经典段子：

马云讲到第6分钟的时候，突然被孙正义当场“叫停”。他正丈二和尚摸不着头脑，心里独自纳闷“这家伙搞什么名堂”时，台下的孙正义抢先开口了：“你要多少钱？”

马云说：“我不要钱。”

孙正义大吃一惊：“你不要钱你来找我干什么？”

面带“无辜”表情的马云，一边指着台下的朋友，一边说道：“又不是我要找你的，是他们叫我来见你的。”

这全场最富戏剧性的一幕发生之后，在场的所有人顿时跌破了眼镜：难道这两个家伙在拍戏？

然而，马云这番“无理取闹”之举，不仅没惹恼孙正义，反而让他来了兴趣。也许是为了给孙正义一个台阶下，机灵的马云立刻圆场：“我虽然不需要钱，但如果你有兴趣，我可以给你介绍一下阿里巴巴的情况。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这倒是新鲜，素有“网络风向标”之称的孙正义，此前还从来没有注意到过那个名不见经传的阿里巴巴网站。于是，他让助手立刻打开电脑，将网站调出来。

接着，马云当场给众人做演示和介绍。听完介绍，看完演示之后，孙正义拍了下自己的脑袋，突然冒出一句：“我一定要投资你们的阿里巴巴。”

刹那间，在场之人无不停止了呼吸，愣愣地盯着这个日本小个子，又狠狠地打量着那个中国小个子，而马云也怔怔地望着眼前这位酷似自己的“外星人”，惊得目瞪口呆……

如果仅仅是为了拉投资，为了让投资商投钱，那马云也许现在还在四处找投资。马云的成功恰恰是因为他不肯低下他高贵的头，与其说他是用能力与创意征服了投资者，不如说他是用高傲征服了所有人。

不久，孙正义决定投资阿里巴巴 3000 万美元。马云表示，3000 万美元太多了，他根本用不了那么多钱，只要 2000 万美元就行了。是马云不会花钱吗？不是，因为马云知道多少钱的投资对企业有利，多少钱能毁灭一个成长中的企业。所谓“知足者常乐”，就是这个道理。

2000 万美元在互联网企业里也许不算多，但是这对马云来说已经足够用了。因为这些钱在马云的手里，能够“变”出更多的钱。这种“变”，靠的是智慧、毅力、决心、创新以及不怕困难的精神和迎难而上的精神，有了一定的基础和依托，钱就可以“七十二变”了。

扩张带来的后遗症

1999 年，阿里巴巴拿到了软银的风险投资。软银公司的 2000 万美金到位后，再加上高盛的 500 万，马云手里已经据有 2500 万美元的“巨资”。有了这么多钱该怎么花呢？

不约而同，搬家成了大家共同的呼声。于是，马云打算将阿里巴巴从湖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

畔花园马云的家里搬到正式的办公场地——华星科技大厦。

安营扎寨之后，雄心勃勃的马云便开始了实施更宏伟的海外扩张行动。实际上，在整个 2000 年的上半年，除了“不打甲 A，直接进世界杯”这样的形象比喻之外，马云还提出了更多更具煽动性的口号，比如“我们要一个国家一个国家地杀过去，先杀到中国香港，再杀到南美，再杀到非洲”，还比如“杀到纽约，把红旗插到华尔街——嘿！我们来了！”……

可是，9 月份到了，阿里巴巴并没有发展到纽约，马云却为他的着急扩张付出了代价。2000 年，在这个阿里巴巴成立还不到两年的时间点里，阿里巴巴进入高度危急状态。为了适应国际化的要求，马云召集了世界各地的高级人才，这些人有的是跨国公司的管理人才，有的是毕业于名校的优才生。

按说这样优秀的人才为阿里巴巴服务，阿里巴巴应该发展得很快。但事实并非如此，用马云的话来说：“50 个聪明人坐在一起，是世界上最痛苦的事情。”这些世界各地的精英，每个人都有自己的理念，他们各执一词，每次开会都会争执得不可开交。每个人都有每个人的道理，作为决策者的马云被折腾得头疼不已。

与这些绝顶聪明、每个人都有独到见解的员工一起工作，马云反倒没了主意，他不知道该听谁的，不知道谁说的是正确的，更不知道阿里巴巴未来的发展道路应该怎么走。在对管理方面陷入迷茫之中的马云，在接下去的发展中也做了一个错误的决策。

马云将阿里巴巴的服务器和技术大本营都放在了美国硅谷，令成本变得奇高。与此同时，英国、韩国、日本，还有澳洲的办事处也都在一个一个筹建起来，马云认为：“在公司的管理、资本的运用、全球的操作上，要毫不含糊地全盘西化……阿里巴巴要的是放眼世界，挑战世界，真正做到打进全球市场。”

在一开始，马云这样做，的确是为阿里巴巴带来了许多关注，表面看起来，阿里巴巴正在迅速成为国际化的大公司。2000 年 7 月 17 日，《福布斯》把阿里巴巴评为全球最佳 B2B 站点。同时，更轰动中国企业界、传媒界的则是另

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个新闻——马云上了《福布斯》的封面。50年来，这是中国内地第一个企业家获此殊荣！

但波涛暗涌，马云的日子并不好过，在阿里巴巴急于对外扩张的这段时间里，花费巨大。每个办事处的花销都是天文数字。很快，在2000年年底网络泡沫破裂时，阿里巴巴的账上只剩下700万美元了。

马云自己经常说："我疯狂，但不愚蠢。"当时的很多隐患他自己也觉察到了，比如，将阿里巴巴的英文网站放到硅谷研发中心后，他就发现自己"犯傻"了："怎么可能从全世界请人到硅谷工作？那是傻瓜才做的事！"

在后来评价这个决策时，马云用"很幼稚的想法"来形容当时的举动："当时，我觉得英文网站就应该放到美国，美国人的英文本来就比中国人好嘛。"

事实就是如此，马云后来的判断也没有错误。当时的硅谷研发中心，技术精英的确是不缺，但网上交易需要的贸易人才却很难得到。于是，马云又不惜血本，从纽约、旧金山等大城市大量引进了一大批这样的精英。然而，从纽约、旧金山到硅谷可不是杭州到上海那么近，开着私家车就到了。而且，马云也不可能把湖畔花园的打地铺、睡会议室的艰苦奋斗精神，灌输到动辄以"不合理劳动制度"向工会起诉的西方人脑海里，那么，如何解决这些人的住宿问题呢？——坐飞机上班！

于是，一种在美国人民看来也算是壮观的场面出现了：每天早上，阿里巴巴的外籍员工从纽约、旧金山等城市"空降"到硅谷上班；下午，这些人再飞回去。一直到这种局面持续了一个半月以后，马云才发现这个决策"傻到家"了，赶紧叫停了。

听起来有些"大话西游"，这种日日"双飞"的超员工待遇，即使在今天的世界500强企业中，也是闻所未闻的。

马云痛定思痛，毅然决定停止扩张，做出了三个"BTOC"的战略决定：Back TO China（回到中国），Back TO Coast（回到沿海），Back TO Center（回到中心）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所谓Back TO China（回到中国），就是要全面收缩战线，撤站裁员；所谓Back TO Coast（回到沿海），是指将业务重心放在沿海六省；Back TO Center（回到中心），是指回到杭州本部。

红旗真的要倒了吗?

2000年3月13日至15日，大洋彼岸的美国，弥漫着一种超乎寻常的紧张气息。随着一小撮生物科技股暴跌，纳斯达克综合指数连续三天暴跌100点以上。随后，网络股“不甘示弱”，更是成为股指急速下跌的“领头羊”。

资本市场，尤其是股市，原本就是个“锦上添花”和“落井下石”的主儿，更是一把锋利无比的双刃剑。在全民追捧网络股的时代，尤其是1999年，那些稍能和网络沾上边的公司，是资本市场上的“宠儿”，是“香饽饽”；而一旦全球网络经济突然间“晴转多云”、“多云转阵雨”，它们摇身一变就成了资本市场上最惨的“弃儿”。当网站的钱快烧完时，当网站找不到盈利模式时，几乎所有的投资商都本能地捂住了自己的口袋。当“口袋”溜走时，弹尽粮绝的互联网公司只能悲壮地倒下。

几年前，在中央电视台春节联欢晚会的小品节目里，小品演员蔡明给观众们留下一句脍炙人口的经典台词——“家里红旗不倒，外面彩旗飘飘”。这话原本是形容社会上部分“春风得意”之人的。而对马云而言，这似乎也是2000年的他对阿里巴巴的最大期望与梦想。遗憾的是，“彩旗”不仅没有飘起来，“红旗”却处在风雨飘摇之中，随时都面临轰然倒下的危险。

想当年，意气风发的马云高喊：红旗插到华尔街！

到如今，悲观失望的众人惊呼：红旗还能扛多久？

新世纪的第一个年头，竟是如此的寒冷。

对当时所有和网络沾边的从业者而言，来自投资商的压力是不容小视的。整个互联网寒冬时期，几乎所有的投资商都向互联网公司收紧了口袋，他们考

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虑得更多的是如何换手、止损、套现。

阿里巴巴也难以摆脱这种尴尬。到了2000年底的时候，一贯温和的股东们就有些不耐烦了，原本打算追加的投资也化为泡影，不仅停下了许多已经动工的项目，甚至做好了撤资、套现的准备。

客观地说，如果没有投资者的支持，阿里巴巴不可能活到今天。然而，风险投资毕竟不是投资风险（马云语），投资者也不愿意做个冤大头，在没有打破盈利的坚冰之前，他们是决不会轻易再投入的。

华尔街的分析师也坐不住了，他们开始质疑马云："阿里巴巴到底怎么赚钱？你们那个破BBS到底有什么用？这样的游戏还能玩多久？"

到了2001年1月，阿里巴巴的账面上只剩能维持半年多的700万美元，在阿里巴巴的资金链即将断裂之时，几乎所有的风险投资商都不愿再掏一分钱了。更可怕的是，当时的阿里巴巴并没有找到赚钱的办法。

从纽约的华尔街到北京的金融街，从顶着专家头衔的业界资深人士到唯恐天下不乱的一小撮记者，一双双眼睛都在盯着马云，盯着阿里巴巴。

1999年的前6个月，马云一直坚持"闭关修炼"，无非给人狂妄、傲慢的感觉，倒也没有多少媒体对这个公司有多少兴趣。而到了2000年之后，尤其是高盛、孙正义的资金相继到位，马云高喊"红旗插到华尔街"的煽动性口号以后，媒体也好，业界人士也好，显然已经开始关注这个神秘的公司了。

然而，在那个互联网公司如"过街老鼠"、"洪水猛兽"般的世纪寒冬，"关注"的同义词就是"批判"、"水煮"。从媒体到民众，从精英人士到草根阶层，全中国人民似乎都在问马云：阿里巴巴到底怎么赚钱？你们的模式有前途吗？

被逼急了的时候，马云也会挑衅性地反击一下："那些批评我们的人，他们以为自己真看懂阿里巴巴的模式了吗？告诉你们，能说出阿里巴巴模式的人，我不会把他当对手！"

那时，马云的阿Q精神发挥得淋漓尽致，也会反问那些批评他的人："全世界最赚钱的公司是微软，你们看清比尔·盖茨是怎么赚钱的了吗？但人家就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是能赚钱，对不对？”

马云的“疯话”在这个时候显得尤为可贵，尽管欣赏他的人不多，他还是坚持自己的原则——用事实说话。

现在，到了互联网最寒冷的冬天，到了阿里巴巴最危机的时刻，马云依然对互联网坚信不疑，对阿里巴巴的事业坚信不疑。

那时候，马云常常告诫自己的团队：6个月之内，中国80%的互联网公司将会死掉！结果，整个2001年中国互联网公司横尸遍野的惨状应验了他的预言，大浪淘沙之后，只淘出了三大门户等一批“剩者”。

那时候，马云鼓励自己的团队：如果所有的互联网公司都要死的话，我们要最后一个死！整个互联网寒冬时期，马云发表了一系列名言，无论是对内还是对外，比如“互联网是3000米的长跑，不是100米的短跑，它需要我们既要有兔子一样的速度，又要有乌龟一样的耐力”、“英雄在失败中体现，真正的将军在撤退中出现”，诸如此类。

在渡过那场空前的浩劫之后，马云当初说过的许多话还在各种场合再现过，其中最著名的莫过于那句借助中央电视台《赢在中国》栏目走红的“经典语录”：

“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，只有真正的英雄才能见到后天的太阳！”

阿里巴巴的“三把火”

面对“寒流”的侵袭，马云不会坐以待毙。他是一个地地道道的理想主义者、乐观主义者，决然不希望若干年后人们为他唱一曲“出师未捷身先死”的悲壮挽歌；他是敢为天下先的孤胆英雄，然而互联网大业尚未完成，他也不会让自己“泪满襟”。

从2000年下半年到2001年底，在整个互联网行业最冰冷的时期，马云带

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领阿里巴巴烧了“三把火”——“整风运动”、“培训”和“大生产运动”。

第一把火是“整风运动”。

在2000年12月18日的全员大会上，马云就一针见血地指出了阿里巴巴的队伍中存在的严重问题：干劲大不如从前，士气大不如从前！

对一支团队而言，真的是“人多力量大”吗？未必。俗话说，“林子大了，什么鸟儿都会有”，这正是阿里巴巴的最大问题，小富即安的小资产阶级意识已经悄悄地萌芽了，湖畔花园的艰苦奋斗精神也渐渐被一股西风吹淡了。

于是，在马云的领导下，在一个看似和平却潜伏着一股肃杀之气的冬天，一场轰轰烈烈的“整风运动”如火如荼地拉开了帷幕。

在这场运动里，马云用一贯的演讲口气大喊：“如果你认为我们是疯子，请你离开！如果你认为自己是精英，请你离开！如果你专等上市，请你离开！”

为什么要让“认为我们是疯子”的人离开？因为阿里巴巴需要一股疯劲，并融入骨髓、血液中，如果你把别人当疯子，只能说明你还不够疯！

为什么要让等上市的人离开？因为阿里巴巴要成为存活102年的百年老店！

“整风运动”的效果可以用四个字来形容：立竿见影！

经历一场灵魂深处的革命之后，真是应了那句老话：该留的会留，该走的会走。走的人未必都是“狼狈而逃”的，只能说是“道不同不相为谋”；留下的人也未必都是精英，但至少是阿里巴巴最需要的。一句话：去留肝胆两昆仑！

湖畔花园时代和华星时代的早期，马云的教父精神一直是一面旗帜，引导着团队，但一个现代企业必须要有自己独特的价值观、企业文化。换句话说，既要内化于心，又要固化于制。于是，阿里巴巴“1.0”版本的价值观很快就被提炼出来，号称“独孤九剑”，后来发展成“六脉神剑”。

很多企业也把企业文化挂在会议室的墙上，但大部分只是招摇过市，华而不实。马云当然清楚这个问题，所以，从一开始他就强调：“不能把我们的价值观、企业文化停留在口号上，而要切切实实地落在行动上。”

第二把火是“培训”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2001 年，马云给阿里巴巴定下的目标：活着过冬。他说："能站着活最好，不能站着就跪着，只要能活下来。"

即便在这样一种极端困难的时期，马云还是做出了一个重大的决定——投资 100 万，培训自己的干部。当时，阿里巴巴内部有个更形象的说法，把马云的这个决策称作建立"抗日军政大学"。

如果把整个寒冬时期的三大运动比作一场手术的话，那么整风像是"消毒"，而培训则是"输血"。

用马云的话说："'抗日军政大学'，团队管理，干部管理。阿里巴巴要在三年以内培养出一批人才。人是最关键的产品，所以，我们要在三年内锻炼我们的队伍。我们盼望着三年内培养出最优秀的互联网员工。当然，我们要有耐心，一个企业要成功要靠捕捉机会，但是练内功是最累的，灌输价值观是最累的。"

培训，从 2001 年初就开始筹备，2001 年 4 月正式开班。

培训采用自下而上的倒金字塔方式，先从主管级的员工（**他们也有幸成为第一批学员**）开始，然后逐步扩展到中层、高层干部中，所有的教员都是从知名的管理咨询公司请来的高级顾问。

在整个培训体系中，对销售人员的培训是非常关键的一个环节。毕竟，他们是最能冲锋陷阵并直接创造利润的队伍。

培训使一大批技术出身销售出身的干部懂得了现代化管理，培训使广大员工认同了阿里巴巴的价值观。正是通过培训，原先的土狼变成了一支真正的王牌军。激情转化成能量，能量转化成效率，不仅内化于灵魂，更是固化成制度。

最后一把火是"大生产运动"。

他说："我们的销售队伍，我们的产品，必须出来。事到如今，已经不能再对投资者抱什么希望了，不会再有人来投资了。而且，我估计后来的灾难会更长，所以我们更要有充分的准备，不要等到机会来了我们却没有准备好。"

实际上，还有一句话马云当时没有说，不过，在 6 年之后的中央电视台《赢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在中国》这个大舞台上，他以一种过来人的语气告诫年轻一代：“危机，危机，机会一定会在危险中出现！”

2001 年，“节流”、“开源”的建议得到了马云等高层的认同，并很快成为阿里巴巴公司的核心战略。

节流并不太难，收缩裁员，几个月就完成了。但开源却并非容易，它涉及阿里巴巴的盈利模式，涉及阿里巴巴的营销团队。但是，如果不开源，不赚钱，只节流，阿里巴巴还是难逃一死。正是在这个关键时刻，马云主持召开了那次著名的“西湖会议”，确定了盈利模式和主打产品。从此，阿里巴巴开始组建销售团队，开始了“中国供应商”、“诚信通”的销售大战。

从某种意义上讲，整风和培训都是为了大生产，大生产的成败关乎阿里巴巴的命运，关乎阿里巴巴最终能否熬过冬天、走进春天。

终于开始挣钱了

2001 年 12 月 27 日，对阿里巴巴而言是个具有纪念意义的日子。

这一天，随着一名江苏做建材的商人在阿里巴巴的网页上填完表格最后一栏——网页校验码并按下“提交注册”键之后，他成为阿里巴巴的第 100 万个注册会员。

2001 年 12 月，阿里巴巴正式实现当月盈利，尽管整年算下来还是亏损的。对于即将到来的 2002 年，马云提出了“伟大”的目标：全年盈利 1 元钱！

2002 年，他们是如何实现这一元钱的盈利的呢？还得从“中国供应商”说起。

“中国供应商”是阿里巴巴低调运作的一个项目，是阿里巴巴的一个当家产品，这个产品的目的就是要让所有使用和相信这个产品的中国中小企业成为国际供应商，能够为全球各地的人提供商品买卖。

马云之所以会产生这样一个念头，得益于他独到的眼光和深刻的见解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他很早就发现了中国的许多产品虽然物美价廉，拿到国际上一点也不逊色于那些进口产品，但因为许多的因素导致了中国的产品一直无法被推到国际市场的平台上去。马云认为自己如果能够搭建这样一个平台，那么，中国的产品也会远销海外，成为知名商品。

以前，中国的这些中小企业没有什么展示在外商面前的机会，但是现在马云出手了，他启动了这个“中国供应商”的项目，将中小企业化零为整进而化整为零，解决了中小企业的信息困境。以前，因为信息不对等的缘故，外国人无法了解到中国中小企业的资料,中国的中小企业也因为资金和技术的问题，无法将自己的产品呈现在海外。现在，马云的阿里巴巴成为了中国中小企业的平台，依托阿里巴巴的网上贸易社区，向国际上通过电子商务进行采购的客商推荐中国的供应商，这样就可以帮助这些中小企业的供应商们获得国际订单，能够走向世界。

“中国供应商”主要服务的是出口型的企业，服务包括独立的中国供应商账号和密码，建立英文网站，让全球 220 个国家里将近 1000 万的专业买家可以在线浏览这些中国中小企业的信息。

简单来讲，“中国供应商”的功能分为这样三个方面：第一，帮助没有什么平台的客户在互联网上展示他们的产品还有他们的企业；第二，搜集客户的产品，由阿里巴巴统一带到各种国际展会参展；第三，对没有经验的中小企业进行应对外商的礼仪和相关的知识的协助辅导。

从这几方面来看，马云在发现了中国中小企业的需求后，竭心尽力地在帮助中国中小企业尽快走入国际市场，被国际买家所看中。不难看出，阿里巴巴对中国的中小企业有多么大的帮助，光算参展的费用，马云就帮那些中小企业省了不少的钱。马云不仅仅是在做生意，而是在做一项伟大的事业。

马云带动了一批中小企业发展起来，这批中小企业每年向阿里巴巴缴纳几万元到十几万元不等的会费，就能获得高出好几倍甚至好几十倍的回报。马云想做的就是这样的互联网，这样的电子商务，他认为：“中小企业好比沙滩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上的一颗颗小石子，通过互联网可以把这些石子全部黏起来，用混凝土黏起来的石子们威力无穷，可以和大石头抗衡。”

互联网的平台就是给了中小企业这样一个以小博大、以慢博快的机会。用马云自己的话来说，那就是：“只抓虾米。”

另外，阿里巴巴又同时增加了一项新的服务——内部信息排名服务。申请该服务的会员可以为公司制定8个关键词，还可以为每个产品制定3个关键词，当买家搜索这些关键词时，可优先看到其产品信息。这种日后被称为竞价排名的服务，其实到后来也成为众多互联网企业，尤其是像百度等搜索引擎主要的盈利方式。

另一方面，对于在阿里巴巴“开店”的厂家来说，他们总希望自己的店在阿里巴巴这个市场上是在最显眼的位置的，这样往往更能吸引商家的注意。而这种最显眼的位置在网上的直观体现就是把自己的信息放在所有信息的最前面。显然，大家都渴望把信息放在最前面的需求，自然就给阿里巴巴留下了商机。

阿里巴巴终于结束了“烧钱”的时代，进入“挣钱”的日子。一时之间，阿里巴巴声名鹊起，马云终于以实际行动向全世界宣称了他创造的电子商务模式是可行的，是正确的。从创建阿里巴巴到可以实现盈利，马云奋斗了6年的时间，这6年间，他经历了太多的否定和酸甜苦辣，这其中的滋味，只有他自己能够体会。

2005年6月，马云参加中央电视台经济频道《对话》栏目，在节目现场，他与主持人畅谈了阿里巴巴的发展历程。

马云是这样说的：“其实我说的跪是指你站不住了，你给我跪在那儿，不要躺下、不要倒，是这个意思。但是所谓冬天长一点，春天才会美好，细菌都死光了，边上的声音、噪声都会静下来，这时候我还站着，我就会成为所有投资者最喜欢的，也会成为整个互联网界最喜欢的人。所以我们那时候是自己给自己安慰。我们在2002年的关键词是坚持到底，就是胜利。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三场赌博：创造两个“宝”

磨刀霍霍向 eBay

马云说：“商场就像战场，但商场不是战场。战场上只有你死才能我活，商场上只需要不断地学习，很多企业一上手就是‘杀人’，杀这个，杀那个，天天忙着杀人，他成不了世界一流高手。”在现在越来越激烈的市场竞争中，企业想要立于不败之地不在于消灭对手，而在于选择优秀的竞争对手，在一次又一次的比拼下，打败自己，挑战自己，这样才能发展得更好。

在那场互联网寒冬中，总部位于硅谷的 eBay 是少数几家幸存且盈利的互联网企业之一。简单地说，它是一个与阿里巴巴极为相似的平台。阿里巴巴做的是 B2B（企业与企业之间的电子商务），eBay 做的是 C2C（个人与个人之间的电子商务），一个是企业对企业，一个是个人对个人，一理通百理明。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当时 eBay 在中国占有差不多 90% 的市场，中国国内任何一家想在其中分一杯羹的 C2C 公司全部拜倒在 eBay 的“石榴裙”下。然而，马云始终觉得，自己的阿里巴巴和 eBay 没有什么区别，言外之意，便是要与 eBay 在中国分庭抗礼。

得到了孙正义投资的阿里巴巴渐渐地变得强大起来，业务做得相当红火。2002 年，马云带着几个高管和技术人员乘飞机赶往东京，想要看看那边的相关市场情况如何。

在飞机上，马云一刻也闲不住，一直在说着电子商务方面的事情，也就是在这时，他一直强调阿里巴巴和 eBay 没有什么区别，电子商务是没有边界的。随行人员被马云搞糊涂了，他们不知道眼前这个看起来像“外星人”的老板到底在想什么。

在马云的脑子里，eBay 这个名字一直不断萦绕，马云的想法就是要击败 eBay，让中国只有阿里巴巴。

马云和随行人员办完事情，准备到机场乘飞机回国的时候，他的电话突然响了。来电话的是孙正义，他要求马上见到马云。

马云觉得很奇怪，不知道孙正义是怎么知道他去东京的。马云这次到东京，根本没有打算与孙正义会面，因此他说他已经到了机场，马上就要登机了。

孙正义态度坚决地说：“不行，你马上来，我有非常重要的事情跟你商量。”

马云想了一会儿，然后说：“孙先生，实在是没有时间了，飞机马上就要起飞了。”

这时候，孙正义的语气变了：“我再说一遍，我有非常重要的事情跟你商量，你马上把机票退了，快来见我，就现在！”

马云一听这话，隐约地觉察出了点儿“状况”，他马上叫人退了机票，坐车直奔孙正义的住处。

果然不出马云所料，当他见到孙正义的时候，孙正义开口便说：“马云，你的阿里巴巴和 eBay 的平台是完全相同的。”此话一出，正好对了马云的胃口，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他隐约感觉到自己有一场硬仗要打了。

eBay 像是一个“好战分子”，将战火从一个地区烧到另一个地区，从一个国家蔓延到另一个国家，而且所到之处，几乎是“兵不血刃”。然而到了日本，它却受到了挫折。

eBay 驻扎在日本后，孙正义带领雅虎日本公司开始向 C2C“试水”。经过一番厮杀，雅虎日本公司后来者居上，打败了 eBay，夺取了 70% 的日本市场。基于这样的原因，孙正义才想见马云，告诉他在世人看来所向披靡的 eBay 是可以战胜的。

所谓“英雄所见略同”，马云很早就有这种想法，他觉得阿里巴巴与 eBay 是“换汤不换药”，要想打败 eBay，就得先磨出一把锋利的刀。

2003 年 3 月，马云开始“磨刀”了。

这一天，阿里巴巴公司和往常一样，大家都忙着各自手上的事情。不过他们可能没有注意到一个现象：在他们的周围，有 10 名员工陆陆续续地被叫出了各自的办公室。另一边，马云和公司的一些高管们正襟危坐于一间宽大的办公室里，一脸的严肃，似乎在等待着什么。被叫出办公室的 10 名员工逐一地走进了马云他们所在的那间大办公室。

马云严肃地对每一个人说：“我们公司现在有一项秘密任务要你们去完成，如果愿意去的话，就在桌上这份文件上面签字；不愿意就可以马上离开。可是有一点要记住，不管怎么样，都不能够泄露秘密，谁都不准告诉。”

这 10 名员工听了马云的话一头雾水，因为他们根本不知道自己究竟要完成什么样的任务。虽然他们稀里糊涂，却一致同意在文件上面签字。

马云一挥手，让这 10 名员工和高管一起吃饭去。在饭桌上，马云终于不卖关子了，他郑重地说：“我们阿里巴巴决定正式进军 C2C 市场，与 eBay 正面角逐，不让它们垄断 C2C 市场，就算是老虎嘴里的肉我们也要硬抢下来。而你们要做的，就是 30 天做出一个像 eBay 一样的 C2C 网站。”

“30 天！”马云的话惊呆了全场，30 天做出一个与世界级的 C2C 网站对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抗的网站，难度相当大，甚至有些异想天开。

马云说："30 天之内你们让新做出来的 C2C 网站上线，也就是说，最迟到 5 月 10 日。"这 10 个年轻人并没有听错，马云就是要他们 30 天做出一个可以与 eBay 抗衡的 C2C 网站，这是命令！

然后，马云拍着他们的肩膀说："你们好好干，公司就指望你们了，要大胆地去做，就算不成功也没关系，还有公司在后面支持你们呢。"

十勇士的攻坚战

湖畔花园是马云的创业基地，这次开发新网站的根据地就是这里。开发网站是一项技术性很强的工作，需要的是一个安静的环境，否则程序很难写出来。

2003 年 4 月 10 日，从这天起，这 10 名员工就"人间蒸发"了一样，在阿里巴巴公司里再也见不到他们的身影了。起初公司里的其他同事并没有在意，但时间一长，他们便开始"怀疑"了。再加上不少同事在雅虎通（一种即时通信软件）上碰到他们时，他们说起话来吞吞吐吐，因此公司的同事就觉得更加奇怪了。然而除了马云等高管和那 10 名员工外，谁都不知道他们正在打一场攻坚战。

这 10 名员工中有 7 个人是负责网站运营和客服工作的，其余的 3 个人是技术员。他们吃住都得在这个湖畔花园里，一周只能回家一天。他们的工作很简单，技术员负责开发网站；运营和客服人员每天研究 eBay 和易趣，看看它们的优点在哪儿，缺点在哪儿，怎样改良它们的缺点。同时，他们几乎天天登录 C2C 网站的社区，在那里面询问一些会员对 eBay 的看法，并询问他们认为理想的 C2C 网站是什么样子。

马云对阿里巴巴进军 C2C 市场很有信心，对击败 eBay 也很有信心，但信心归信心，最终还要看有没有那种实力。马云认为，如果他的这个新的网站平

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

均每天的浏览量能够超过1000万以上的话，那么对战eBay还是很有胜算的。

他把自己这个想法告诉了孙彤宇。孙彤宇是与马云回杭州一起创办阿里巴巴的元老之一，虽然当时淘宝还没有建立起来，但是马云已经内定孙彤宇为淘宝的总经理。

孙彤宇把马云的决定当作“指标”传达给了那10名员工。这10个年轻人都觉得这是天方夜谭，面面相觑，直摇头，“一个完全动态的、日浏览量在1000万以上的网站？不是开玩笑吧，阿里巴巴都做不到啊！”

对当时毫无C2C网站开发经验的这群人来说，要实现这个目标无疑是打一场艰难的攻坚战。尤其苦了3个技术人员，他们把自己关在屋子里苦思冥想了整整3天。而身为总负责人的孙彤宇心里也没底，他非常紧张，过几个小时就跑进来问一句：“行吗？”得到的回答总是：No！

但是，“修炼”了三天之后，他们突然感觉有些希望了，讨论也终于有了一些眉目。于是，到孙彤宇第三天再跑进来问的时候，他们就大着胆子回答说，“大概可以吧”，孙彤宇长吁了一口气，笑眯眯地走了。接着，他们跟孙彤宇申请买了淘宝历史上的第一台服务器，价值18万元，然后就开始动手做系统设计，项目就这么热火朝天地开工了。

一转眼，马云规定的5月10日到了，而在2003年这一年，“非典”袭击了世界，因此中国处于“戒严”状态。马云和高管们没有办法到湖畔花园给勇士们庆功，只能通过雅虎通的视频对那10位勇士表示感谢。

马云说过：“非典在一定程度上成就了阿里巴巴。”确实是这样的。阿里巴巴是B2B——企业对企业交易平台，在非典的日子里，人人自危，几乎连门都不敢出。这时，阿里巴巴这样的网上交易平台，让大企业家们坐在家里就能够正常办公，难道不是一件振奋人心的事情吗？阿里巴巴在这其中，完成了由量变到质变，最后腾空而起。

马云很聪明，在将淘宝做出来之后，他没有大张旗鼓地将淘宝“搬回”阿里巴巴的总部，而是准备进行一次“内测”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

测试的内容很简单，相关人员在阿里巴巴内部网站上发一个帖子，说阿里巴巴遇到了一个叫“淘宝”的强大敌人，希望大家能够提高警惕。马云这么做的目的只有一个：想看看淘宝的“受欢迎程度”和它的功能。

消息一经发出，阿里巴巴内部的所有人几乎都提高了警惕，想着应对的方针。更有甚者，已经将淘宝要与阿里巴巴竞争的消息报告给了马云等高管。

淘宝在 2003 年 5 月 10 日刚刚上线的时候，已经陆陆续续的有会员开始注册并在上面开店了。不过当时的流量并不是很大，交易量也不多。但是淘宝作为除 eBay 和易趣之外的又一个 C2C 网站，还是引起了众多网民的关注。

2003 年 6 月 10 日，一些会员在论坛里面提议，给淘宝举行一次“满月酒”，庆祝淘宝满一个月。这一提议马上受到了众人的响应，会员和员工们在一起兴奋地聊天，交流意见。到了“宴会”最高峰的时候，有些会员说自己要拿出一些东西到淘宝上面拍卖，这极大地鼓舞了淘宝人。

然而最让他们感动的是，这些会员准备把自己在淘宝上卖东西得的钱全部捐给淘宝，希望能多买几台服务器，让淘宝快快地“长大”。

淘宝的成功，不只是赢得了高额的利润，更重要的是，它已经赢得了民心。古语云：“得民心者得天下”，淘宝赢在了“起跑线”上。

好事一个接一个

在淘宝慢慢成长的时候，阿里巴巴的员工开始不安了，他们觉得淘宝在和他们“抢饭吃”。淘宝虽然成立不久，但是却受到了众多网民的关注。阿里巴巴内部的人员此时已经将淘宝视为劲敌，恨不能一下将它扼杀在摇篮中。

接下来的事情更加有趣，阿里巴巴内部的一些人竟然背后说马云的“坏话”。如“老板这是怎么了？是不是麻木不仁了？”“面对淘宝这么‘强大’的对手，管理层怎么不指示对策呢？”“淘宝变得越来越强大了，会不会超过阿里巴巴？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云知道员工的“危机”心理越强烈，证明淘宝越成功，马云的“暗度陈仓”可谓是天衣无缝。

就在阿里巴巴的内部被淘宝弄得“鸡犬不宁”的时候，一些老员工似乎看出了“门道儿”。他们通过起初的10名员工的“人间蒸发”，到在雅虎通上碰见他们时他们的表现，忖度出了一点儿端倪。

这些“久经沙场”的老员工们发现，在雅虎通上面的那些淘宝的客服人员，名字都十分眼熟，比如什么“乔峰”、“令狐冲”、“段誉”等等。这些都是金庸小说里面的人物，而阿里巴巴公司的一大特色，就是热爱金庸。

这些老员工们根据这种种表象，隐约地觉得那个横空出世并被阿里巴巴的员工“恨之入骨”的淘宝，似乎和阿里巴巴有什么联系。不过他们还是不敢轻易下定论，只是单纯地猜测而已。接着，这些老员工将自己的这种猜测贴到了网上，奇怪的是，先前的议论声渐渐地平息了下去。

那些一直议论此事、却议论不出一个结果的人，在看完了那些老同事贴出的帖子后，脑袋似乎“开窍”了，他们也将前前后后的事情都联系在了一起，五花八门地猜测着。

时间过得很快，一转眼就到了炎热的7月。2003年7月里的一天，阿里巴巴公司内的员工像往常一样忙碌着自己手上的工作。这时，门口突然传来了一个声音：“各位阿里人注意了，前不久，公司组织了一部分员工秘密地开发出了一个C2C网站，名字就叫‘淘宝’，它是我们阿里巴巴自己的网站！”

在场的所有人在听完马云的宣布后，顿时愣住了，脑子里迅速回放着这段时间来公司的状态。等他们确认马云不是在和他们开玩笑后，一阵雷鸣般的掌声、叫好声此起彼伏，所有人都喊作一团：“好哇！好！太好了！太棒了！”员工们日思夜想的“竞争对手”原来是“自己人”，这比中了彩票都令人高兴。

随后，马云率领阿里巴巴公司内部的核心人员分别在杭州、北京和上海召开了新闻发布会，宣布阿里巴巴将会投资1亿元人民币，正式进军C2C领域。实际上，马云宣布阿里巴巴进入C2C领域，摆明着是向C2C领域中的大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鳄 eBay 下挑战书。

阿里巴巴高调宣布进军 C2C 领域时，日本东京的孙正义心里痒痒的。2003 年 3 月，孙正义向盛大注资 4000 万美元，创造了当时中国互联网史上最大的单笔融资纪录。淘宝出世后，孙正义稳坐家中等着马云来向他借钱，可是左等右等马云也没有来。孙正义是投资界的大人物，他看中的企业决不会错，因此他急于想给马云"帮帮忙"。不过马云迟迟不向孙正义伸手，孙正义也没有办法。无奈之下，孙正义给马云打了电话，表示想再次投资阿里巴巴。

双方见面后，商谈得并不顺利，主要存在两个不太好解决的问题：第一是孙正义投资后，是否控股；第二是阿里巴巴的员工能否全员持股。孙正义觉得第一个问题比较好解决，但第二个问题有点儿棘手。在孙正义看来，让员工持股很不稳妥，因为日本的企业很少有这种情况。

但是马云却与孙正义的观点正好相反，他觉得让员工持股能更大程度地激发他们的斗志，创造出来的价值也是不可估量的。在马云看来，没有一个好的团队，就不会有一个好的企业。在当时来看，马云的核心领导力已经扎根在阿里巴巴公司每一个员工的心里了，就算他不分股权给员工，员工一样会追随他。可是马云不这么想，他想最大限度地保障员工的利益，从而激发出他们最大的潜能。

对于一个企业来说，激发出员工的潜能，比单纯地运用员工的才能更为重要。一个人的潜能一旦被激发出来，他就能够为企业作出更大的贡献。而保障员工的利益，成了激发其潜能的前提，马云懂得这个。可单是马云懂得不行，孙正义是投资人，他要是不懂事情就难办了。双方的商谈因为这两件事情而一度陷入了僵局。

这时候，马云突然离开座位去了洗手间。不一会儿，孙正义也说去洗手间。在谈判桌上的两方人恐怕做梦也想不到，孙正义和马云竟然在洗手间谈成了生意。据说当时在洗手间的梳妆镜前，马云和孙正义对视了一会儿，然后马云突然说："8200 万美元的投资额很合适。"孙正义一听，愣了一会儿，想了大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

约一分钟，脸上渐渐地浮现出了笑容，他痛快地回答："好，我觉得这个数额可以，就这么定了！"随后，两个人一改谈判桌上的严肃和僵直，微笑着走了出去，宣布谈判已经完成了。

2004年2月17日，孙正义的软件银行拿出了6000万美元的资金，富达投资、华盈创投和GGV等投资机构一共出了2200万美元。自此，中国互联网史上最大的单笔风险投资纪录，再次由孙正义创造。

战幕就要拉开了

淘宝作为马云的"秘密任务"，已经被出色地完成了，这是一个艰难的过程，一个备受煎熬的过程，是10个年轻人用一个月时间夜以继日的过程。马云的"奇招儿"偷袭了一次市场的"软肋"，并且成功地在"弱肉强食"的互联网界站住了脚。到此，阿里巴巴发展得已经很强大了，而且淘宝作为阿里巴巴家族的"新宝宝"，也有几千万美元的资产作为后盾，发展得也越发顺利。

常言道，"福兮祸之所伏"，淘宝虽然有强大的后盾，然而是否适合继续发展下去，还要看市场对它的测试。而在市场对它测试的时候，竞争对手对它的"封杀"也是考验其生命力是否强大的一种"手段"。

1995年9月，eBay创立于加利福尼亚州圣荷西，原名叫"Auction-web"，人们可以在这个平台上通过网络出售商品。

到了1997年，公司将名字改成了今天我们熟识的"eBay"。eBay发展的速度十分惊人，起初的时候，每天就已经有数以百万计的家具、电脑、收藏品和车辆在上面出售了。eBay那时属于一种新型的"购物模式"，十分受欢迎。

2003年，eBay以1.5亿美元现金合并了当时中国最大的电子商务公司——Each Net（中文名称：易趣），并推出联名拍卖网站"eBay易趣"。易趣和eBay、淘宝一样，做的也是网上拍卖。eBay把当时中国最大的电子商务公司合并了之后，会出现什么局面呢？——中国90%的C2C市场都被eBay占领了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

根本没有其他 C2C 网站的立足之地。阿里巴巴大张旗鼓地进军 C2C 领域，是明显地要与 eBay 竞争。

eBay 那时的当家人是惠特曼——一个女中豪杰。她对淘宝的出生并不感到惊讶，也没有过多的压力，她觉得像淘宝这样并不成熟的 C2C 网站想要与 eBay 决斗，还不具备完全的实力。随后，她放出狠话："淘宝会在 18 个月内夭折！"

回忆起当初的情景，马云说："如果说我不采取任何行动，三五年之后等到 eBay 进入 B2B 市场，它的钱比我们多，资源比我们多，全球品牌比我们强，到那个时候对阿里巴巴来说，就是一场灾难。当时的情况就有些像这样，我们拿起望远镜一看，看到有一个兄弟，长得和我一模一样，块头还要大很多，吓了一跳。可是对方却根本不知道我的存在。当时在 eBay 眼里，我们根本就什么都不是。我觉得，这可以让我们占一个先手，eBay 的漠视对我们来说是一个最好的机会。"

实际上，惠特曼之所以能放出这样的狠话，是因为她对中国充满了"好感"。当然，她的"好感"局限在对中国市场的热爱上。

早在 2002 年，eBay 就买下了当时中国台湾拍卖网 100% 的股权，实现了全面控制。eBay 的野心很大，它不局限在一个地区或者一个国家，而是慢慢地向外扩张。短短的两年时间里，eBay 已经从 5 个国家扩展到了 27 个国家，实力相当雄厚。

在 eBay 的领导们看来，亚洲已经成为世界上成长最快的网络拍卖市场了，市场潜力十分巨大。在这个时候打入中国，可谓是恰到好处。不过事情并不是那么简单，市场也不是那么容易就打进去的。

eBay 在进入日本市场的时候，遭到了孙正义强烈的"抵抗"，导致惠特曼最终落败。惠特曼吃一堑长一智，她总结了日本失败的原因——"孤军深入"、"势单力薄"。随后，在进入中国市场后不久，惠特曼就慢慢地渗透到当时中国最大的电子商务公司——易趣之中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惠特曼用3000万美元收购了易趣33%的股份，几个月后，又追加了1.5亿美元的资金，将剩余67%的股份也彻底纳入囊中，从而合并了易趣。惠特曼这样做的目的就是不想重蹈在日本的覆辙，她想用易趣来“探路”，最终达到入主中国市场的目的。等这些事情都做完后，惠特曼才放出了狠话——誓要将襁褓中的淘宝“打入轮回”，使其不得翻身。

面对惠特曼带领的eBay强烈的攻势和惠特曼本人对中国市场的志在必得，马云这个后来被追加为“互联网之父”的小个子，要打出什么样的牌才能扭转整个局面呢?

三年免费成就黑马

淘宝网问世之后，马云遭到了很多人的质疑。因为在当时，提供类似网络市场服务的易趣已经占领了中国80%以上的市场份额，这样的强大对手已经矗立在那里，马云偏偏要选择与其竞争，这无疑是一种疯狂的行为。甚至在淘宝上线一段时间后，马云到美国去给分析师作路演时，在提到淘宝的时候，有的人直接说：“eBay will win.”

面对人们的质疑和不理解，马云有着自己的看法，他注意到eBay易趣虽然做得很大，但很多地方并不完善，有很多弱点，针对这些弱点，马云觉得这一仗，自己还是有胜算的。

eBay易趣担心买卖双方甩开平台而独立交易，因此坚持收费服务。淘宝则从中国人的消费心理和习惯入手，鼓励买卖双方进行直接沟通和联系。他们并不着急去收钱，挽回成本，而是先以培育市场为主要目的，把客户的满意度放在首要位置。淘宝网面市之后，就高调地提出“三年内免费”的口号。

马云的这个做法让很多人觉得他太不理智了，和eBay易趣这样的“行业老人”抢生意已经是够冒风险的了，居然还要推出免费的政策，这样做，岂不是加快迈入破产的步伐?虽然质疑声很多，但马云知道自己这样做会为淘宝网

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

带来什么，所以他坚持“三年内免费”。

商业活动都是为了盈利，如果不盈利，就没办法支付员工工资，企业没办法良性发展，没有上升的空间。做企业就是要盈利，这是在硝烟弥漫的商场中，所有企业都遵守的不二法则。但是在企业家们纷纷寻找盈利空间和盈利模式时，马云却偏偏要突破这样一个主流的经营理念，他反其道而行之，大喊：“淘宝网三年内不准备盈利。”

马云胸有成竹地表示：“积聚了这么多的现金，我们就是要拿来打仗的。”马云就是要挑战刚刚在收费上尝到甜头的 eBay 易趣，虽然 eBay 易趣已经做得很成熟了，但马云知道，免费是一个很有杀伤力的招数，用户会因为这一招，而纷纷转到淘宝网的网站上来。毕竟，淘宝网的三年免费，对于在互联网上做买卖的生意人来说，实在是具有很大的诱惑力。

一开始认为马云喊出“淘宝的三年免费”是在自找死路的人，逐渐发现，马云的免费淘宝网已经让收费的国内最大的 C2C 网站 eBay 易趣感到了莫大的压力。截至 2003 年年底，淘宝一共吸收了大约 30 万注册会员，其中也包含了一部分易趣的会员。

这正是马云想要的效果，但马云的雄心壮志还不仅仅在于此。挫一挫 eBay 易趣的锐气，吸收更多的用户到淘宝网，这并不是马云最终想要的结果。和所有的企业家一样，马云最终也是希望企业能够做大做强，有很高的盈利。他之所以一开始不打算盈利，完全是“曲线救国”的方式，是为了给淘宝网未来的发展打下良好坚实的基础。

马云认为如果淘宝网一旦推出收费制度，那就一定要能够为淘宝网盈利，而不是一推出盈利制度，用户们就纷纷离开淘宝网，那就算失败了。在马云认为淘宝网一旦收费就能够盈利时，很多人对淘宝网的盈利能力提出质疑。

“我们觉得真正大规模收费的时间还没有到，目前个人电子商务网站采用的收取交易费等方式未必适合中国的国情；当然，另一方面，我们有足够的底气，也有足够的信心，阿里巴巴目前的盈利能力以及现金储备，完全可以再造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三个类似于淘宝网的网站，而且阿里巴巴在收费之前，也经历了三年的免费阶段。”马云对质疑者做出了这样的回答。

因为没有了盈利的压力，淘宝网的每个部门都能在心态轻松的情况下，将淘宝网打造得更加简易，更加方便客户使用。在那三年的免费阶段，淘宝网在全体工作人员的努力修建和维护中，成为了一个非常稳固、非常安全，又非常简便好用的网站。

“我们知道花钱和烧钱的区别，我们也知道费尽心机去赚小钱和将来水到渠成规模盈利之间的选择。”马云不慌不忙地告诉那些质疑淘宝网的人，自己所走的这条道路，是要水到渠成的盈利的道路。

虽然马云对淘宝网何时盈利有着明确的时间表，但是他并没有将这种盈利的压力加在员工身上。他始终对员工强调，不要过多关心盈利的事情，要将更多的心思放在如何让网站更好上面。

“对于电子商务网站来讲，所谓的客户第一，简单地说就是让自己的会员赚到钱，这并不是说会员口袋里有了 5 元钱，然后我们拿 1 元钱，而是要帮助客户把口袋里的 5 元钱变成 500 元甚至更多，这个时候会员会非常愿意给你 50 元钱。”

马云的另类竞争手法，让淘宝网犹如一匹黑马，在电子商务领域异军突起，展现出了强大的竞争力。这个结果是让 eBay 易趣始料未及的，但市场竞争就是这样，沉沉浮浮，但究竟花落谁家，还未定呢！

农村包围城市

在商场上博弈，重在“出其不意”、“后发制人”，以奇招、妙招获胜者，实为厚积薄发。先发制人，似乎过早地表露了目的，而因地制宜的攻守策略，才是取胜之道。

在专业领域来说，品牌和人气对 C2C 市场是最为重要的。淘宝作为“新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学生”，还是需要市场来教导的。马云也知道，只有扩大淘宝的渠道，将淘宝真正地推广出去，它才能够在市场上活下来。而在此之后，竞争对手的强弱就没那么重要了。

马云在之前召开的新闻发布会上说过，阿里巴巴会拿出1亿元人民币用于C2C方面。等到具体落实下去后，马云也是很快将此事提上了日程。实际上，这1亿元人民币是专门为淘宝做广告的。

那时候做广告和现在有些差别。当时互联网是一个很强势的“受众媒体”，因此在网上推广一种产品得到的效果更好。马云当初也是这么想的，因此拿着钱便开始寻找渠道——门户网站。

当时中国的门户网站新浪、搜狐和网易都已经初具规模了，而且被称为中国的三大门户网站。在这三大门户上做广告的企业，受众效果必定最佳。制订好了相关计划后，马云和阿里巴巴的高管们兴高采烈地去商谈了。

然而令他们想不到的是，这三大门户网站根本就不理会马云，马云碰了一鼻子灰，这是怎么回事呢？

原来，在马云决定在中国国内的大门户网站上推广淘宝之前，惠特曼“先发制人”了。她与新浪、网易和搜狐签订了合同，规定它们只能够在自己的网站上推广eBay，不允许推广淘宝和其他任何一家C2C网站，一经发现，就会被罚款。惠特曼为什么敢如此“口出狂言”呢？

马云给淘宝准备的是1亿元人民币的广告费，而相对于2003年营业收入20亿美元、纯利润5亿美元的eBay来说，只是“小巫见大巫”。因此，财大气粗的惠特曼在与新浪、网易和搜狐签合同时，付出了高出正常水平一倍的价钱，所以她在这三大门户面前才会如此嚣张。

常言道，“拿人钱财，替人消灾”，三大门户收了eBay的钱，还有什么好说的呢？

此外，惠特曼还有一个如意算盘：淘宝拿出1亿元人民币做广告，eBay就拿出2亿元，反正不管怎么样，都要是淘宝的2倍，让其有钱也花不出去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惠特曼就是想用钱“砸死”淘宝。

惠特曼“收买”了门户网站之后，还把百度和谷歌也一并拉拢了过去。2003年，百度和谷歌的页面上会出现：想圆淘宝之梦？那就来易趣！要淘宝，到易趣（当时eBay的中文名为“易趣”的字样）。这样的广告对淘宝是非常不利的，后来经过淘宝的交涉，百度和谷歌才陆续停止了这则广告。

eBay这么做的目的就是要“混淆视听”，让网民觉得“淘宝”是一个动词，不是一个网站的名字。此外，淘宝的名气大了，易趣也会受益。

虽然eBay在场面上出了风头，但是毕竟投入是淘宝的2倍，而且这时马云还没有出手。面对惠特曼对淘宝的“灭顶”，马云想出的是什么策略呢？会不会真的被eBay一网打尽呢？

在面对惠特曼这次“围剿”的时候，马云用了毛泽东的战略思想——农村包围城市。其实很简单，eBay通过“收买”大网站封杀淘宝，那么淘宝到小网站上宣传会怎样呢？

早在2000年，大门户网站纷纷出炉之时，一些小网站也慢慢地出现了。这些小网站虽然无法和那些大网站相比，但是因为其中一些网站比较有个性，所以也颇得一部分网民的喜爱。将广告投放到这样的网站上面的话，也会收到很好的效果。

经过再次商讨，马云和他的弟兄们开始为淘宝铺设“乡间小路”。马云觉得，这些小网站未必就没有三大门户的受众面大，如果将价钱降低，在成百上千个小网站上投广告，淘宝的知名度一样会“扶摇直上”。

阿里巴巴的勇士们在指挥官马云的带领下做起了“街头宣传”。具体的做法是，把全国的小网站都变成淘宝的“广告牌”，让它们尽全力地宣传淘宝。随后，淘宝走到了网下，即在地铁的车厢、站牌以及街道的灯箱上，全部悬挂淘宝的广告牌。这种“强化式的训练”，起到的效果还是很好的，大部分人已经知道“上网去淘宝”的原始概念了。

淘宝的这一举动在惠特曼的眼里实在是“穷酸”透了，她没有对淘宝的这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一行为进行“封杀”。惠特曼表现出的意思可以理解为：那样做很丢人。

然而，就是 eBay 的这种不可一世，让淘宝蓄积了充足的能量。那时候，小网站就像是淘宝的一个“健身房”，它可以在那里无忧无虑地养精蓄锐，不用担心“大块头儿”eBay 来“追杀”自己。在这种环境下长大的淘宝，除了身体强壮外，还继承了马云的“斗志”。

绝地反击杀出重围

一段时间后，“农村包围城市”的指导方针初见成效，截止到 2004 年 9 月，淘宝的用户数已经达到了 220 万。eBay 当时的用户数为 690 万，显然还是老大，但是从打压下慢慢成长起来的淘宝能够在短短一年多的时间内将用户数提升为 eBay 的 1/3，可以说是一个奇迹。

eBay 的老板惠特曼着急了。eBay 发展接近 10 年，虽然在全球一直处于霸主地位，但自进入中国以来，并没有占到多大的便宜。如果不能将淘宝的气势压制下去，它很可能会快速地成长为一个可以与 eBay 正面交锋的对手。按照这样循环下去，eBay 在进入其他国家的时候也会遭到同样的“待遇”。如此一来，eBay 在全球的地位就会受到威胁，这会助长一种“不正之风”。

惠特曼考虑得十分长远，已经计划好 eBay 在全球的战略。很快，惠特曼采取了措施——追加投资。

起初 eBay 对小网站和“街头巷尾”等渠道并没有表现出多大兴趣，并对淘宝的行为嗤之以鼻。可是等淘宝迅速地占领市场之后，eBay 方才顿悟，知道自己忽略了很大一片市场。

“兵贵神速”，eBay 研究好对策后，又拿出了 1 亿美元用于市场推广方面。这次，eBay 瞄准了淘宝曾经的根据地——电台、电视台。随后，在网站上，eBay 也开始了更大手笔的投入。

2005 年年初，eBay 开始面对面地“封杀”淘宝。eBay 推出了为期 10 天的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网络促销活动，规定只要是通过 eBay 的支付工具在网上买东西的网民，达到 50 元人民币，就马上返现 50 元人民币，买多少，就返现多少。这等于是白送。

事情发展到这里，其实马云已经算是取得了“阶段性”的胜利。据统计，从 2004 年 9 月到 12 月，淘宝和 eBay 的用户数都有了飞速的增长。eBay 财力雄厚，依然位居榜首，用户突破了 1000 万；而后来者淘宝，在 eBay 的“围剿”下，用户数激增到了 400 万，马云创造了第二个奇迹！ eBay 对淘宝的“封杀”计划不但没能实现，反而在“某种程度上”铸就了淘宝，让淘宝越发变得坚强。

没有成功“劫杀”淘宝的 eBay，在 2004 年中国个人电子商务市场份额中，只占有 53% 的市场份额；而淘宝在抵抗住 eBay 一轮又一轮的攻击后，市场份额为 41%。淘宝与 eBay 的差距越来越小，惠特曼的计划似乎失败了。

这时的马云，稳坐“军帐”之中，指挥着淘宝人大肆突围。2005 年，也是淘宝绝地反击的一年，是淘宝向想消灭它的 eBay 说“NO”的一年。此时的马云，并不满足与 eBay 二分天下，他打出了一记更为漂亮的“直勾拳”，直中 eBay 的痛处。

2005 年 10 月 20 日，eBay 公布了自己第三季度的财务报表，在同一天，马云对外宣布了一件大事——阿里巴巴将会再拿出 10 亿元人民币助资淘宝。这样的消息一经公布，eBay 没有反应了。

实际上，马云“等不及”了，他想早点儿“解决”eBay。对于这 10 亿元人民币，“明眼人”一目了然。eBay 不是处处和淘宝作对吗？不是从一开始就“收买”了三大门户网站，并封锁大渠道吗？淘宝不是没有钱，阿里巴巴此次拿出 10 亿元人民币，eBay 相应要拿出 30 亿 ~50 亿元人民币。

当时的三五十亿换算成美元的话，大约为 4 亿 ~7 亿美元，eBay 在 2004 年的纯利润不到 8 亿美元，作为上市公司的 eBay 是不会冒这么大的风险的。之前的两项“砸钱”，都是在 eBay 能力范围内的，而当马云宣布再给淘宝 10 亿元人民币的时候，eBay“害怕”了。

到此，淘宝已经完全由被动变为了主动；而 eBay 面对淘宝的 10 亿元人民

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

币，显然是无力再度封杀了。在这种情况下，我们都能看出来，“封杀”的策划者已然易主。

很快，eBay 就显示出了“弱势”，当初被它“收买”的三大门户网站已经不再“听命”于 eBay。实际上本来三大门户网站也不会听命任何人，只不过当时 eBay 出的价钱诱人罢了。等江山易主，三大门户自然是“自力更生”。

果然不出所料，又勉强维持了一段时间的 eBay，已经无力支撑三大门户的高额费用。2005 年 4 月，淘宝与搜狐达成了合作协议，搜狐的广告中终于出现淘宝。同年 5 月，淘宝又变成了 MSN 的合作伙伴。淘宝一路高歌猛进，“杀”得 eBay 只有招架之功，没有还手之力。

据统计，当时在中国国内市场上，淘宝已经反超 eBay，占有 57% 的市场份额，而 eBay 的市场份额只剩下 34%。淘宝在 2005 年这一年，交易额已经达到了 80 亿元人民币，远远地将 eBay 抛在了脑后。

自此，eBay 的“封杀”策略以失败告终。惠特曼或许做梦也想不到，一个小小的淘宝，竟然能够躲过 eBay 这条大鳄的围追堵截，不但杀出重围，还将其反超，实在是太不可思议。

在谈到自己的竞争策略时，马云经常说：“我从来不看对手在做什么，但是我关心对手将来会做什么。看准了对手要走的方向，想办法抢到他的前面。等对手低着头走到他的目标的时候，抬头一看，原来阿里巴巴早就在路边等着他了。”而淘宝网最终成功狙击 eBay 易趣，正体现了他的这种竞争策略。

“结缘”《天下无贼》

在经营阿里巴巴的过程中，马云一直坚信，在变化莫测的市场中，只有具备敏锐的嗅觉，抓住那些稍纵即逝的机会，并且当机立断地做出决策，才能够先人一步，永远跑在同行的前边。正是因为这样，马云才会经常对旁人说：“我永远不会等到机会成熟了才去做一件事。”而在创建支付宝这件事情上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就完美地诠释了马云抓住机会、永远先人一步的经营策略。

2003 年成立淘宝网后，经过几个月的发展，马云就发现了这个网站存在巨大的问题，那就是网站的点击量和浏览量都非常高，但是交易量却一直上不去。

其实，在淘宝网诞生之前，人们已经对网络购物这种新型的消费方式产生了浓厚的兴趣，同时人们也对它存有疑虑。毕竟这与面对面的直接购物不同，卖家害怕发了货收不到买家的货款，买家则害怕付款之后卖家不发货。如何实现网上资金流的安全支付，成为阻碍网络购物的一个重要因素。

此时，马云敏锐地意识到，只有解决了支付问题，才能够做到真正的电子商务。否则，买卖双方就会更加倾向于同城交易，这必然会导致单个群体内可选择的商品减少，网上交易也就很难有更大的进展，市场容量自然也就不可能扩大。因此，马云决定创建一个具有安全保障的电子商务环境。经过思考之后，他决定从交易环节入手，彻底解决电子商务中卖家与买家的诚信问题。

2003 年 10 月，马云重拳出击，花费巨资为淘宝网打造了一个独特的在线支付工具，它就是支付宝。支付宝这个全新产品的诞生，也代表着马云带领着阿里巴巴正式进军电子支付领域。

支付宝的业务流程是：买家在购买物品后，钱款会先汇入支付宝中，支付宝收到货款后，通知卖家发货，买家收到货物后，确认满意后支付宝会将货款汇入卖家账号，至此，这笔交易正式结束。

作为中立的第三方机构，支付宝起到了保障货款安全及维护买卖双方利益的作用，这也彻底解决了卖家和买家互相猜忌的问题。

支付宝推出后不久，就成为淘宝网推荐的支付手段。可是，当时的人们还大都不知道支付宝，怎么才能“广而告之”呢？

2004 年，冯小刚的贺岁大片《天下无贼》成为年度最火的影片，国内票房已经突破一亿元大关。

刚刚诞生不久的淘宝网遭遇对手的全面封杀，马云为了拓展生存空间，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于2004年4月2日正式“结缘”《天下无贼》。彼时，除了常见的广告贴片、海报宣传、新闻发布等宣传推广手法外，双方还在影视副产品网络合作开发和网络增值方面建立了伙伴关系，而马云也为此一共投入了1000万元。一部《天下无贼》，让淘宝网赚尽风头：从广告贴片、海报宣传到影片公映前的新闻发布会，淘宝的影子无处不在，尤其是那个挥动的小旗。一夜之间，千家万户记住了这个的宝贝，记住了那个挥动的小旗。

电影播放完了，但淘宝的营销却没有结束，正是“戏里戏外都有它”，甚至比《天下无贼》的演员还要火——电影播放完之后，淘宝开始成了全中国最吸引眼球的拍卖网站。除了影迷们自己拿东西来拍之外，淘宝还有重量级明星的助阵。连《天下无贼》中的明星使用过的道具也被拿到淘宝网上拍卖，从刘德华的数码摄像机、开机仪式上的藏式马靴和礼帽，到李冰冰的数码相机，无一不是拍卖的对象。让人瞠目结舌的是，刘德华的皮裤更被炒到2万元！

2005年2月，“支付宝”全面升级，马云再拿《天下无贼》说事，拍一部专为“支付宝”摇旗呐喊的广告片。这一次，马云更是邀请重量级人物加盟，他甚至请出了华谊兄弟公司的老板——王中军。而其大手笔拍摄的广告片中，更是大腕云集——葛优、傻根、范伟、冯远征等等，很多都是电影《天下无贼》中的原班人马。

最富有创意的是，这部广告片延续并扩展了电影《天下无贼》的故事——“傻根不傻了”：通过全新的网络安全支付产品“支付宝”，傻根将其挣得的6万元辛苦钱寄回了老家。这样，他也免掉汇款所带来的手续费。按照他的计算，这笔省下的手续费，“可以买一头驴”。而片中及时地推出了广告词——“用支付宝，天下真无贼”，更是将“支付宝”安全的理念借此传达无遗。

之所以将《天下无贼》如此浓墨重彩地推出，并非天马行空。正因为有了风靡全国的《天下无贼》，才有了马云淘宝版的《天下无贼》；正因为有了吸引所有人眼球的淘宝版《天下无贼》，才使得傻根成了“支付宝”量身定做的角色，才使得“支付宝”也如傻根一般从此深入人心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云似乎对《天下无贼》有一种特殊的感情，他在接受媒体采访时就这样说过“如果说我没有看过《天下无贼》，我就不会对娱乐感兴趣，雅虎也就不会全力投资娱乐。《天下无贼》让我明白黎叔所说的‘21世纪最缺的是人才’，娱乐代表未来，如果不能把握未来，就像今天不知道‘超女’，你可能不知道这世界上很多事情在变化，所以娱乐是一种趋势。”

抢先一步，步步领先

引领电子商务潮流的马云总是走在互联网的尖端，马云的嗅觉似乎比常人更敏锐，他总是能发觉先机，在别人还未动时，他已经先动了起来。2005年1月31日，马云在瑞士滑雪胜地达沃斯发表了一个观点：“2005年，将是中国电子商务的安全支付年。”

2005年春节刚过不久，马云的这个观点很快便得到了验证。马云召开大会宣布，支付宝要全面升级，还要单独推出支付平台Alipay网站，目标是要将支付宝做成国内电子商务在线支付的标准技术。

之所以要这样做，是因为马云觉得使用支付宝的用户不仅仅局限于阿里巴巴和淘宝网的用户，还要同时为其他的客户服务，只要是使用电子商务网站的客户，都可以用支付宝来实现他们的资金周转。

支付宝的一位高层这样说过：“马总想解决的是整个国内电子商务中的支付问题，而不是仅仅给淘宝网找一个支付的解决方案，所以，支付宝必定是要从淘宝网中脱离出来的。脱离淘宝网，支付宝才可能成为一个真正的第三方支付平台。”

华尔街投资者曾经预言：“谁在支付上掌握了主动，谁也就掌握了中国的电子商务市场。”马云这一次出击，就是要在支付上掌握主动，从而掌握中国的电子商务市场。试想，如果买卖双方都能接受支付宝，做任何交易都选择支付宝为其交易资金的工具，那么，如果买家在eBay易趣上看中一件商品，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是这位买家习惯于用支付宝支付货款，就会要求卖家用支付宝进行交易。几次这样下来，卖家就会考虑换一个能够方便使用支付宝的平台来进行交易，那对 eBay 易趣的威胁可是巨大的。

支付宝在马云的商业战略中，从来都不是一个仅仅依附于淘宝网的衍生品而已，支付宝有着更加重要的地位，所以，马云让支付宝随后脱离了淘宝网，成为了一个独立运作的公司。单独推出支付平台 Alipay 网站，支付宝也将适用于阿里巴巴的 B2B 网上交易。

看到马云动了支付交易平台的脑筋，竞争对手们也没闲着。正如马云在达沃斯论坛上的预言，从 2005 年 2 月开始，业界注意到一个现象——做第三方支付工具的公司在数量上骤然增加，无论是互联网公司，还是一些物流公司，都在尝试着这个新的领域。对于这种现象和趋势的变化，阿里巴巴的一位高层这样解释说："我想大概是因为马云在财富论坛上所说的那段话被人们注意的缘故。"

eBay 易趣自然也不甘落后，其首席运营官发表声明：eBay 为中国公司 eBay 易趣投资了 1 亿美元用来研发更安全、更方便使用的支付宝产品，用来改善用户体验。

双方的火药味很浓，但马云的一番话或许可以看出这场战争中谁更胜一筹："任何标准都是市场决定的，只有客户真的认为你好，然后你越做越大，才能变成一个标准，这是一个自然而然的过程。"

支付宝先声夺人地抢占了国内大部分的市场，让后来者再也无法居上。凭借优良的服务和近乎完美的客户体验，截至 2005 年 7 月，已经有上千家购物平台加盟了支付宝，很多大的网站也公开表示支持支付宝，包括搜狐、百度、金山等等，也包括佐丹奴等一批在淘宝网开店的传统企业。

另外还有很多中小型的个人购物网站也支持支付宝，虽然名气不大，但数量很多，加起来也有千余家。中关村在线网站还和支付宝公司合作推出了 ZOL 二手交易支付宝平台，支付宝在电子商务市场中越来越得人心，这是其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的网站所不能比的。

用淘宝网执行总经理孙彤宇的话来说就是："支付宝是在 2003 年 10 月提出的，我们现在回想如果没有支付宝这种安全交易的媒介的话，那么中国的电子商务市场不会那么成熟。"

支付宝的创建，不但使淘宝网如虎添翼，为阿里巴巴的 B2B 业务演变为真正的电子商务打通了道路，而且还为马云带来了巨大的有形和无形的财富。截至 2012 年 12 月，支付宝注册账户突破 8 亿，日交易额峰值超过 200 亿元人民币，日交易笔数峰值达到 10580 万笔，范围涵盖了 B2C 购物、航旅机票、生活服务、理财、公益等众多方面。而这一切，完全得益于马云"抢先一步，步步领先"的经营策略。

不惜血本强强联合

马云一向是以不惜血本而闻名业内的，这在他打造阿里巴巴、打造淘宝网时就已经名声在外了。在支付宝上，马云也是大手笔的，不但推出了"全额赔付"，还推出了异地汇款免收手续费。

对很多人来说，异地汇款要收手续费实在让人头疼，虽然手续费也不算很贵，但毕竟要被扣钱，还是会觉得心疼。马云在 2005 年 2 月 2 日郑重宣布：全面升级网络交易支付工具支付宝，无论是同城交易还是异地交易，只要是通过支付宝完成的交易，都不收取任何费用。

免除手续费后，每天通过支付宝完成的交易达到了上万笔，交易的金额高达数百万。但这些交易金额通过支付宝不需要掏手续费，支付宝却需要为这笔钱给银行一大笔手续费，看起来马云似乎是在做赔本的买卖，但其实，马云是在进行抢占市场的战略部署。

2005 年 3 月 2 日，支付宝和中国工商银行达成战略合作伙伴协议，共同进军电子商务第三方支付平台。支付宝选择和中国工商银行形成战略合作伙伴，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是因为马云看重了中国工商银行强大雄厚的实力。

在做这个决定之前，马云就做过严密的考察，他了解到仅2004年上半年，中国工商银行电子银行业务的交易额已经达到了18.8万亿，占整个银行的总业务量的20%，而且这个数额还在呈现不断递增趋势。还有中国工商银行的电子化网点覆盖率为98%以上，全年结算业务量占中国金融50%以上，这样一个实力雄厚的银行，一定要有一个安全、优质的电子商务平台，而支付宝则能够做到这一点。所以，也可以说，中国工商银行和支付宝的合作，是强强联合。

马云和中国工商银行的这一次合作，不仅会推动电子商务在中国的进一步发展，为广大网商们带来切身的保障，同时，还能够在eBay和雅虎等电子商务巨头想办法挤进中国市场，也在第三方支付平台上分一杯羹时，及时将门槛抬高，“拒敌门外”。

这就是马云在商场竞争中所用的战略，看似马云一开始的举动非常不精明，不但不赚钱，还不断赔钱，但这其实正是马云的高明之处。他一向都不以赚钱作为第一目标，在马云的眼中，一个只想着赚钱、脑子中没有别的想法的人，即便一开始赚到了钱，最后也还是会赔钱的。只有能够看得长远，懂得放弃眼下的小利，争取日后的大利，才能将企业带入一个更高的层面。

在面对境外电子支付巨头想要进入中国市场这一境况，马云提前做了准备，为了保住客户，抢占电子商务这一新兴的市场，最好的办法就是抱团壮大。所以，马云选择了和中国工商银行抱团，还成功地与许多商家还有其他的银行也形成了结盟合作关系，在抢占了大部分的市场份额之后，便能够占领主要的市场。即便国外那些支付巨头进入中国电子商务市场，所分的也不过是小小的一部分，已经不足为惧了。

2005年4月20日，支付宝与VISA达成战略合作协议。这是马云的商业战略中打出的又一张强强合作的牌，不过这一次，马云的步子迈得更大，迈向了国际。

支付宝和VISA决定共同开创全球发展最快的中国电子商务在线支付市场，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将 VISA 的品牌实力和支付宝的客户资源结合起来。只要是拥有带有 VISA 标志的银行卡的客户，都可以使用支付宝。与 VISA 的合作，解决了海外支付的大难题，马云的这一个举措，创下了国内电子商务的又一个高峰。

马云选择与 VISA 合作，就是看中了 VISA 想扩大消费群体的心理。在马云看来，赚想赚钱的人的钱，也是一种战略。VISA 想赚钱，那支付宝就为 VISA 搭建一个赚钱的平台，而支付宝也能通过 VISA 赢得一批质量优良的国际用户，可以说二者的合作是对彼此双方都有利的。

在网上买东西，支付货款，最怕的就是支付陷阱，用户会担心自己财产的安全，支付宝可以作为一个信用中介，给用户一个安心的保障，也给 VISA 一个安心的保障，让双方的成交风险都降低，那用户自然会多起来。

在和 VISA 合作后，通过支付宝购物的用户，在原有的“身份验证”、“支付宝”和“网络警察”三大安全保证之外又增加了一重要保证。所有拥有 VISA 的持卡用户在阿里巴巴或者淘宝网上购物时，都可以获得 VISA 的额外保障，可以防止密码外泄、卡上金额被盗用等意外发生。

这一次合作让马云走得更远，他不但占有了国内的电子商务市场，也拥有了国际上的一大批用户，他离自己的理想更近了一步，他要做一个全世界人都用的网站。在做到这些的背后，是马云不断付出的艰辛，每一步战略的制定，都是经过缜密的思考和考察的，马云看似一次又一次不被人理解的行为背后，其实都是有着非常合理和有远见的理由的。就如他自己所说过的那样：“首先要明白，做正确的事，然后再正确地去做事，这两个千万不要颠倒。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四场赌博：收购雅虎

高尔夫球场上的赌博

2005 年 4 月末的一天，马云早早来到公司上班。像往常一样，他走进办公室的第一件事便是打开电子邮件。打开“收件箱”一看，又是数十封“未读邮件”，有下属发来的工作汇报，有合作伙伴发来的各种商务信函，除了个别“垃圾邮件”外，大部分邮件的来源马云还是很熟悉的。然而，其中一封来自雅虎邮箱的“发信人”地址似乎尤为陌生，马云的左眼皮狠狠跳了一下，立马打开查看，醒目的大字立即映入眼帘：

“你好，马云先生，好久不见，多年以来，我一直在关注你的公司，也一直想和你共同探讨互联网的未来。有机会再见面，我们好好聊聊……”

那么，这个要与马云“共同探讨互联网未来”的人，又是何方神圣呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原来来信之人正是大名鼎鼎的雅虎酋长、互联网领域里第一个世界级的华人企业家——杨致远。

这位生于中国台湾、毕业于世界名校——斯坦福大学的技术精英、商业天才，年少之时便在大洋彼岸的美国接受西方文明教育，他却完好继承了中华民族谦逊、谦和的传统美德，其言谈举止之间，为人处世之中，无不渗透一种异乎寻常的儒雅之气。难怪日后马云跟人谈起这封信时，曾这样“奚落”道，“当时他搞得确实挺虚的。”

2005 年 5 月的一天，时任 UT 斯达康（中国）公司总裁兼首席执行官的吴鹰打了一个电话给马云，约他一同前往美国打高尔夫。

当时的马云还不会打高尔夫，脑子里整日缠绕着阿里巴巴的事务，所以刚开始不明就里的他回复说：“我不会打高尔夫，而且这些天也挺忙的。”吴鹰则动员他说：“我也不会打，咱们一起去练练吧！”

思维缜密的马云从吴鹰的话中听到了某种深意，他改变了主意决定与其一并前往美国。

高尔夫球乍一看会觉得没什么意思，但真正懂得这项运动的人才会明白，这是永远不能向后退的运动，是不能后悔的运动。这种运动使人在举手投足、挥杆击球之间，给身体以健康，给状态以良好，甚至更多人生的领悟就诞生于此。一个懂得高尔夫球的人站在球场上，就会真正领悟什么叫惬意、什么叫底气。

于是，擅长总结人生的励志大师们就把这项运动赋予了生命的意义，称高尔夫球运动就像人的生命，一旦开启，不管好与坏、顺与逆、痛苦与悲哀，都只能向前。

所以，很多立志创业或奋斗某一项事业的人，都会视高尔夫运动为一项不断追求进取的运动，并由此演绎出了一幕幕人生传奇。用成功后的马云的话说，当有一天你发现高尔夫使你在身体和精神上都有所收获和享受的时候，你的生活就会因为有了高尔夫而比过去更加纯净和高贵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了美国，马云的预感得到了印证。在美国加州卵石滩高尔夫球场，马云见到了一些硅谷投资界、互联网界人物，这其中就包括全球互联网巨头雅虎的创始人杨致远。

该打球了，自称不会的马云主动要求退出，却被人提议：由马云与同样不会的吴鹰比赛打定点，看谁打得远，而且每人只有一次机会，一杆定胜负。此时，聚在一起的投资和网络精英们玩起了赌博——绝大多数人都赌吴鹰胜出，只有杨致远一个人押马云会赢。

赌吴鹰胜出的人似乎有着明显的理由：吴鹰身高体壮，还留着标志性的威猛胡须，很容易给人一种运动能力的信任感；至于马云，看起来就相形见绌了，不足 1.70 米的身高显得很瘦弱。

只是，事情往往都有戏剧性的一面，更何况中国人一向都认同人不可貌相。首先开始的是马云，而现场指导他的正好就是杨致远。屏气、转肩、挥杆，马云的动作很是规范。然后只听“嗖”的一声，洁白的小球飞得又高又远，马云则淡定地微笑着。

该吴鹰了。显然由于赌他赢的人太多，为吴鹰加油的声音也明显强大得多。吴鹰也随着指导老师完成了动作要领，用力地挥起了球杆。然而，白色的小球并没有飞出去，健将模样的吴鹰居然打空了。

看起来不可能赢的马云真的赢了，而杨致远也赌赢了现场的其他人。这似乎也印证了马云自己的一句名言——男人的长相往往和他的才华成反比。

在现场多数人惊讶、叹息的要求下，马云和吴鹰又比了三杆，却都是吴鹰得胜。然而，决胜的只有开始时的那一杆，马云抓住了并赢得这极富象征意义的一杆。

随后，大家开始各自打球了，马云和杨致远则并行散着步，走向另一个方向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与“酋长”的交情

马云与杨致远二人是老相识了。早年，马云在美国出差时的一个很偶然的场合，结识了“酋长”杨致远，从那以后两人经常书信来往，对彼此的印象非常不错，彼此也颇为欣赏。许多年以后，马云在接受上海的一档大型财经访谈节目专访时，这样评价他的亲密好友：“在这个世界上，长得好看、脑子又非常好使的男人并不常见，杨致远就是少有的这类人之一。”

1998 年 5 月 4 日，鼎鼎大名的雅虎网站开通了其第 13 个非英语站点——雅虎中文网站，它包括雅虎香港、雅虎台湾和雅虎中国。虽然在内地没有设立办事机构，但是这个时候雅虎已经开始想到在中国内地开展一项新业务——网络广告。

1998 年 6 月，外经贸部电子商务中心下属的国富通技术发展有限公司和雅虎达成合作意向，国富通公司协助雅虎公司开展在华业务。而彼时国富通公司的总经理，正是马云。于是，马云和杨致远就有了深度接触的机会。

国富通和雅虎的谈判很顺利，很快就达成了合作意向。工作之余，杨致远很想在北京多转转，了解自己祖国的大好河山，这个任务落到了国富通总经理马云的身上了。

在 7 年之后的第五届“西湖论剑”上，杨致远曾回忆当初的情景：“那次算是缘分，我跟我母亲、弟弟一起来，是马云接待了我们。我们那次没有商议工作，完全是友情。第一次见面我就觉得他很诚恳，也很有雄心，对世界的看法非常强烈，那时我觉得他以后肯定会成为不平凡的人……”

那一次访华，公务在身的杨致远在北京一共待了 3 天，马云则当了 3 天的“导游”，从吃饭到游玩，全程陪同杨致远。

1998 年 7 月，正是雅虎公司刚刚进入中国市场的时候，当时，雅虎迫切需要一位懂经营、管理、市场的本土经理人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一次，杨致远还是立刻想到了马云，他以万分的真诚邀请马云出任雅虎中国的总经理。然而，对杨致远的多次盛邀与“知遇”之恩，马云以“将来可能要创办一家自己的公司”委婉谢绝了。

当时马云调侃着问杨致远说：“老杨，你看我将来创办一家叫作‘阿里巴巴－雅虎’的公司怎么样？”杨致远当时就笑了，那其中的意味是显而易见的：那时的杨致远显然并没有在意这个太过于“天真”的问题。

如今，当两人并肩在球场上散步的时候，马云已不是当初的马云，阿里巴巴也不再是互联网上的无名小卒。

二人就在海滩上单独聊了一会儿。那天的天气特别冷，两人在沙滩上边谈边打哆嗦，前后加起来的时间不超过15分钟。就是在这十几分钟内，他们交换了一些对互联网未来发展思路和前景的想法。

实际上，这样的谈话在5年多以前有过一次，当时，马云曾问杨致远：“雅虎到底想做什么？”杨致远回答说：“雅虎要做一切！”到了2005年的时候，当Google这个后起之秀一再“兴风作浪”，让雅虎都胆战心惊时，杨致远的心里肯定也别有一番滋味。更重要的是，他开始相信马云敏锐的商业直觉和超前的判断力了。

在海滩上，马云看着波澜壮阔的海浪，对杨致远说了一句：“Jerry（杨致远的英文名），阿里巴巴要进入搜索引擎领域。”

杨致远很吃惊：“真的？你打算怎么做？”

马云有些深沉，说：“我仔细考虑了一下，如果我们加入Google，Google肯定会赢；加入百度，百度也会赢。我加入谁都有可能，但我就是不能自己再做一个搜索引擎出来。”

杨致远纳闷：“为什么？”

马云叹口气，说：“来不及了，我们花得起钱，但花不起时间和精力。而且，我需要一个优秀的品牌。”

马云的态度很坚决，一副志在必得的样子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杨致远还是不说话，马云试探性地说："Jerry，如果你对这个有兴趣，大家可以一起合作。如果雅虎跟我合作，就只能把雅虎中国百分之百地卖给我，否则我们就散，做朋友也很好。"

马云这话一出，着实给了杨致远一个始料不及，杨致远敷衍式地回应了一声："好吧，我回去好好考虑一下。"

杨致远是该好好思量一番，毕竟，这种事情关系到雅虎在中国的战略抉择。

马云为什么会想到跟雅虎合作，为什么不是百度、Google 呢？实际上，在遇到杨致远之前，马云把所有全球主要的搜索引擎技术拥有者都掐指算了一遍：技术最高的是 Google，但是 Google 很强势，同阿里巴巴的理念也不一样；百度本土化做得很好，在中国很强，但阿里巴巴需要的是全球化；雅虎的实力不错，如果用 100 米赛跑作比喻，他当时的估计是"Google 可以跑 8.8 秒，雅虎 8.9 到 9 秒，百度是 9.5 到 9.6 秒"。

选择一个失败但有机会成功的公司，这是马云的独特思维。

打完高尔夫，马云很快就回国了，而自己提的那个天方夜谭般的想法也很快就淡出他的脑海了。日后回忆此事的时候，他这样对人说："其实我也就是那么一说、一瞎掰，我知道他根本不可能把雅虎（中国）卖给我。"

马云 & 杨致远、塞梅尔

就在马云和杨致远卵石沙滩上会晤之后不到一个月，2005 年 5 月 16 至 18 日，第九届"财富全球论坛"在北京举行。

作为全球商界的一场盛事，那次论坛的重要议题之一便是"亚洲经济一体化与中国"。而参加那次论坛的，是 77 位全球 500 强企业的领袖，有 eBay 公司全球 CEO 梅格·惠特曼，有雅虎公司全球 CEO 特里·塞梅尔等，他们都想充分利用这个机会"零距离"观察中国市场。

无论在圆桌会议上还是在正式大会上，中国企业家都获得了他们顶礼膜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拜的偶像和最强大的对手们前所未有的尊重。人们必须倾听他们的观点，因为人们迫切需要了解这块土地和市场。

再说此时的马云，如此规格的全球商界盛宴自然少不了他。在那次论坛上，接受记者采访的他这样说："目前中国和美国在电子商务领域的差距只有 4 到 5 年，而且这个差距还在飞快地缩小。"

马云这话也并非是口出狂言，就在这次财富论坛举行之前的一个月，2005 年 4 月 8 日的《福布斯》在线刚刚把阿里巴巴评为全球"电子商务网站三巨头"之一。

在 C2C 的中国"战场"上，由于淘宝和 eBay 易趣的战事正在不断升级，大有水火不容之势，所以大部分媒体最希望看的"热闹"是马云能和惠特曼"切磋一下"。遗憾的是，不仅是业界和媒体，就连马云本人也很"失望"，他自称与惠特曼女士"很遗憾地擦肩而过"。

就在业界与媒体全都把目光聚焦到"马云 VS 惠特曼"身上的时候，另一个细节被他们忽视了——"马云 & 杨致远、塞梅尔"。就在这次财富论坛开幕的几天前，杨致远刚刚把马云引荐给塞梅尔。

那时还是在上海，三人就在那里实现了一次短暂的非正式会晤。接近两个小时的会谈中，主讲者依然是那个手舞足蹈、口若悬河的"铁嘴"马云。不过，他讲得更多的是阿里巴巴的价值观、管理理念、人才培训和全球化战略思考。至于塞梅尔，几乎没怎么表态，他只是在倾听、思索着……

数日之后，在中国顶级的西洋乐队伴奏下，东道主北京主办的全球财富论坛圆满闭幕。然而，财富论坛闭幕了，马云、杨致远、塞梅尔的故事却刚刚开幕……

北京财富论坛以后，在杨致远的邀请下，马云又去了一趟美国，地点是拉斯维加斯。十年前，他曾在这里用 5 美分换回 600 美元，并从此踏上了互联网的"不归之路"。时过境迁之后，用"十年一觉网络梦"来形容他的心情，也许是最为恰当的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过，马云此次远赴大洋彼岸却不是来怀旧的，他要在这里再次跟塞梅尔会面。这一次，是一次地地道道的“闭门会议”，至于谈话的具体内容，除了他们两个人，只有上帝知道。日后，马云这样说道：“我会在十年之后把谈话的内容公布于天下。”尽管过程无人可知，结果却是显而易见的，他们没有达成任何有标志性的合作协议。

马云与塞梅尔的谈判没有结果，却让另一个人感觉很郁闷，这个人就是杨致远。其实，早在几个月前那次沙滩会晤之后，杨致远就有意与马云合作。作为美国数一数二的网络航母，雅虎进入中国后，却是一直水土不服，表现得不尽如人意。从 1999 年到 2005 年这七年间，雅虎尝试了很多办法，但都没有什么太大的起色。而此时的淘宝刚刚击败 eBay 易趣，阿里巴巴所表现出的强劲发展势头让杨致远看到了希望，为了雅虎的发展，他决定将资产盘给阿里巴巴，保留雅虎品牌的同时，放手让阿里巴巴全面掌握经营。

可是，董事会“议而不决”效率很低，而他一个人又做不了主。于是，郁闷的杨致远独自开车来到了旧金山，同在这里停留的马云喝闷酒、聊天。

那天晚上，他们几乎没有聊工作上的事情，就是在叙旧、“瞎聊”。直到半夜 12 点，杨致远始终一言不发。马云后来曾这样回忆：“那时候我心里面很感动，人与人之间的感情起了作用，如果我不接，其他人都有可能接不下来，雅虎中国可能就要面临崩盘了，这将对雅虎全球的品牌造成很大负面影响，而这是一直视雅虎为偶像的我所不愿看到的，我想挑战一下，看能不能做。”

事物的发展，往往会出乎人们的预料，正当阿里巴巴与雅虎管理层的合作迟迟未有实质性进展时，半路却杀出了“程咬金”，让事情突然有了转机，这个“程咬金”就是大名鼎鼎的 C2C 巨头——eBay。

当时的 eBay，正急于在中国寻找一个合作伙伴，以求摆脱其在中国经营的困境，而它的出价也远远高于雅虎的报价。甚至有媒体透露，作为阿里巴巴最大股东的孙正义，也是希望阿里巴巴能与 eBay 合作。

无论如何，这些传闻，已经让雅虎公司感到了一定的压力，形势所迫也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让他们没有更多的时间“精打细算”。于是，在经过董事会的简短磋商以后，很快便同意在新的条件上达成交易。

“阿雅联姻”尘埃落定

2005年8月11日，中国传统的七夕情人节，北京，中国大饭店十号会议厅。一家专业会议公司的几个职员正在调整机器、布置会场，准备即将到来的会议。

主席台上依次排放着阿里巴巴的董事局主席马云、雅虎公司全球COO（首席运营官）罗森格，以及两家公司其他一些出席发布会的高管人员的座位牌。而主席台的背后，是一块巨大的蒙着红布的展板，透过红布，可以隐约地看出“阿里巴巴与雅虎公司全面战略合作新闻发布会”的字样。

主席台上悬挂了一幅巨大的红布，旁边的大屏幕上全屏显示着一张照片：阿里巴巴创始人、董事局主席兼首席执行官马云和雅虎创始人、“酋长”杨致远，并肩坐在长城的阶梯上，笑容可掬。这是一张7年前的照片，照片上的两个人正是本次大事件的两个主人公。

下午两点十五分，马云和罗森格从会场外面的休息室里冒了出来，随即被摄影记者们团团围住。马云排开记者，与罗森格谈笑着往前走，但面前还是有三四个记者一边倒退一边拍照，一直到他们进入会场。

下午两点半，主席台后方那块红色的幕布终于拉下，“阿里巴巴与雅虎公司全面战略合作新闻发布会”、“10亿美元打造互联网搜索”等几行大字赫然显示。

马云宣布：“阿里巴巴全面收购雅虎中国的所有资产，同时雅虎给阿里巴巴公司投入十亿美元的现金，成为阿里巴巴重要的战略投资者之一……”

接着，马云开始介绍大屏幕上那幅照片：“阿里巴巴与雅虎的合作，可以说恋爱从7年前就开始了，这张照片是7年前杨致远访问中国时我们在长城上留下的合影。从那时起，我们的相互欣赏就开始了，而现在，这场恋爱终于有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了结果。”

新闻发布会上，雅虎公司的全球COO罗森格发表讲话：

“我们雅虎的员工和阿里巴巴的员工都希望我们的公司取得成功，我们都希望成为巨大公司的一部分。我相信雅虎的员工会留下来，会为这个公司做出新的贡献，因为这个公司在电子商务、门户、搜索引擎领域将会是最大的公司……”

在大洋彼岸的美国，雅虎创始人、“酋长”杨致远亲自发表《致雅虎中国全体员工的一封信》，号召员工们留下来加入阿里巴巴的团队：“今天上午，我们宣布与阿里巴巴结成战略合作伙伴……这是雅虎激动人心的一刻，我希望你们能够看到前方巨大的机会，成为这个成功团队中的一员。”

至此，外界盛传已久的雅虎与阿里巴巴并购终于得到了证实，2005年10月25日，阿里巴巴公司正式宣布，顺利完成对雅虎中国全部资产的收购，包括雅虎中国门户网站、雅虎的搜索技术、通信和广告业务，以及3721网络实名服务。此次收购的完成，将继续巩固并提升阿里巴巴公司目前拥有的在全球领先的B2B、C2C领域以及电子商务支付的领导实力，并将运用全球领先的雅虎搜索技术打造超强的互联网搜索公司。

马云说：“这是中国互联网史上最大的并购行动，我们同时得到雅虎的五朵金花：雅虎中国的资产，雅虎的品牌、资金、技术和海内外渠道，加上我们6年运营形成的电子商务市场平台、诚信体系和安全支付机制，我们将打造全球最为完整、功能最为强大的电子商务体系——电子商务的四大护法：市场、诚信、支付和搜索。”

但是在这次并购中，有一点令当时很多人充满质疑，那就是马云称是阿里巴巴收购了雅虎，但雅虎却投资给阿里巴巴10亿美元。雅虎获得了阿里巴巴40%的经济受益和35%的投票权，大家都在质疑这到底是谁收购了谁。

作为这场收购的核心人物，马云没有逃避，他选择接受记者采访。在新闻发布会上，他宣布：“雅虎成为阿里巴巴重要的战略投资者之一，从股份上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看，雅虎占1席、软银占1席、阿里巴巴占2席，所以这个公司还在阿里巴巴的领导下，我继续担任CEO。”

面对大家提出的雅虎是否真的投入10亿美元的疑问时，马云没有正面回答，他只是说：“一切收购的财务细节将会在18个月后公布，到时候自有定论。10亿美元究竟能给阿里巴巴带来什么，我感觉就像突然吃了一个巨大无比的东西在肚子里，难度是很大的，10亿美元在外人看来觉得是好事，在我看来还是一个很大的挑战，你到底怎么花？很多时候犯错误是因为你有钱才愚蠢起来，我们在接受很大的挑战。”

关于阿里巴巴和雅虎到底是谁收购了谁，那些虚虚实实的消息并不重要，重要的是马云在这一次出手中,将阿里巴巴推上了问鼎互联网行业老大的位置。雅虎10亿美元的投资，令阿里巴巴公司的价值达到了28亿美元，快要接近上市后放大的百度市值。

而且与雅虎合并后，阿里巴巴在国内的互联网行业里来说，已经是无人可敌了，阿里巴巴拥有了如此全面和强势的互联网业务，阿里巴巴几乎成了所有互联网公司的敌手，不仅如此，马云又在当年10月份宣布淘宝网将以10亿元人民币再免费三年，打算用免费的营销策略来赢得更多的用户。通过这一次的联合，阿里巴巴在马云的带领下，意气风发地向互联网巅峰前行。

“后爹”面临的新挑战

管理大师约翰·科特曾说过：“作为一个领导者，许多时候，并不一定需要长篇大论，领导者只要注意一下人感情上的细节，就会产生惊人的效果。”

俗话说“士为知己者死”，在一个企业中，想要让员工真心实意地将公司的事当成自己的事来做，企业领导者在此起着至关重要的作用。如何经营好每一个员工，说到底就是能否做到对每一位员工都坦诚相待。

马云作为阿里巴巴的领导者，追求与员工之间要做到真诚的交流，他曾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经在演讲的时候说："你可以不说，但是只要说，就要说真话。"所以，马云在员工的心目中是领导，更是朋友、是家人。

当马云第一次走进了雅虎中国的办公室，眼前的一幕让他顿时百感交集——从雅虎中国几百名员工的眼睛里，他竟然读出了几十种神情：有迷茫的，有沮丧的，有愤怒的……

马云很理解他们的心情。毕竟，当自己的命运突然被当作交易一般被人所掌握时，很多人心里都会打鼓。

然而，对此时的马云而言，他真的希望这些人可以给他、给阿里巴巴一个机会，共同把事业继续做下去。况且，此时的他根本就没打算过要裁人，十分希望他们都可以留下来。

马云努力让自己平静下来，踏进雅虎中国办公室后，他的开场白是这样的："首先，我很抱歉，因为制度要求，我不能预先跟大家作沟通；其次，请大家给我一个机会，一些时间，留一年下来观看；最后，希望大家在一个有空调、像公司的地方舒舒服服地上班。"

不过演讲风格以煽情著称的马云这番话似乎并没有换来太多的掌声，毕竟，大部分被并购公司的员工都对"后爹"没有好感，甚至存有一定的敌意。无论如何，马云永远相信八个字——"精诚所至，金石为开"，他决定用行动打消雅虎人的顾虑，让他们认识到"后爹"也不全是偏心的，不是只会喊着"一朝天子一朝臣"便对他们不管不问了。

最早，从8月11日宣布并购时，马云就给雅虎中国制定了一种对雅虎的员工来说类似于"片面最惠国待遇"的"N+1计划"政策：一个月之内，如果雅虎的员工确实想走，阿里巴巴提供N+1个月工资的离职补偿金；如果愿意留下，原来的薪酬和职位均不变甚至可以提升，还可以得到阿里巴巴期权。

这里，我们要对这个"N+1计划"做一些解释。N+1里的"N"是指员工在雅虎中国公司工作的年数。按照国家规定，只有在企业辞退员工的情况下，企业才需要给予员工一定的补助金。而当时阿里巴巴给予雅虎中国员工自主选

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

择的权利，即便是后者离职，也属于主动辞职。所以，阿里巴巴提供的“离职补偿金”，其实更如同一种“超员工待遇”。

为了留住员工，马云甚至使出了撒手锏——所有留下的雅虎员工都可以获得阿里巴巴的股票期权！这在阿里巴巴更是史无前例的，即使在老阿里巴巴的内部，这样的待遇也不是每个员工都能享受到的。显然，马云是不惜一切代价（除了价值观不能商量以外）想留住雅虎中国的员工。

且说跟马云一起来北京的那些高管们，在出席完雅虎员工的发布会以后就很快回杭州了。一贯自信的马云，原本觉得自己一个人是可以应对局面的，但是，“单枪匹马”来京的他很快就开始感到：形势非常严峻！

并购雅虎中国，是阿里巴巴成立6年以来（也是马云创业10年以来）面临的第一次并购，而且并购的是一家世界级公司的“孩子”，挑战之艰巨是毋庸置疑的。

马云要面对的第一个对手，不是雅虎的员工，而是那些“唯恐天下不乱”的“猎头”们。事实上，自并购的消息发布之后，活跃在京城的猎头们就开始行动了，他们不会错过这次在中国互联网圈内制造“人才流动”的绝好机会。那段时间，雅虎中国的员工几乎每天都会接到猎头公司的电话。在接受北京媒体的采访时，马云这样描述了当时的情形：“好像全世界的猎头公司一下子都出现在雅虎了，为各种各样的公司来挖人。”

当然，马云再有能耐也不能阻挡猎头们的步伐。毕竟，人家就是吃这碗饭的。而他能做的，就是向雅虎的员工描述新雅虎的美好前途，并以热情和诚信打动他们，也以此来与各种猎头公司抗争。从8月11日宣布并购的那天开始，马云基本是天天“泡”在雅虎中国公司的北京总部，没完没了地跟管理层与普通员工谈话。

值得他欣慰的是，尽管“形势有些紧迫”，结果还是比他想象的要乐观得多。虽说是“单枪匹马”到北京，没有带一帮人马来“安插”，但他并没有让猎头们有太多得逞。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到9月15日“最后通牒”为止，雅虎中国只有4%的员工选择了离开，大部分员工都为马云及阿里巴巴的诚意所打动，选择了留下。

如果说每一个成功者的背后总是凝聚着无数人的心血，那么一个成功企业的背后必定会有一群强有力的员工作为后盾。前提就是，领导者与下属之间以诚相待，只有这样他们才能和谐默契，工作起来也才能轻松愉快，达到事半功倍的效果。

“尘埃落定”之后，雅虎的700多名员工搬到了位于北京CBD一隅的温特莱中心，占据了这座大厦的整整8层。办公室内的设计和阿里巴巴杭州总部的风格十分相似，会议室同样是以金庸小说中的许多地名来命名，最高级别的一间同样叫作“光明顶”。

让员工笑眯眯地回家

2005年9月22日上午8点23分，从北京发出的Z9次专列到达杭州，车上是雅虎中国的600多名员工。

2005年9月23日清晨，浩浩荡荡的队伍在一出火车站后就开始感受马云在这个城市的地位，主要的街道上挂满了“欢迎雅虎中国同事来到杭州”的横幅。

到达餐厅进行早餐的时候，每个雅虎中国员工就收到了一个小袋子，里面装着两个热包子，一瓶旺旺牛奶，外加一包口香糖、餐巾纸。原来，考虑到雅虎员工的饮食习惯问题，接待小组的成员认真讨论了早餐的配送，对“送包子还是送面包”的问题一直拿不定主意。最后，有人建议采用“中西合璧”的方式——包子＋牛奶！这个事情才得以最终拍板，他们决定送上热包子和牛奶，外加一人一盒口香糖。也许，那是雅虎中国的员工自从被收购以来，第一次体会到新东家的温暖和关怀。

更让雅虎中国员工感动的是，9月23日中午，杭州市政府居然设宴专程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

招待阿里巴巴3000多名员工，为远来的员工接风洗尘。

9月23日下午，马云与3000多名员工一样，身着印有阿里巴巴和雅虎共同标志的白色T恤，在浙江省人民大会堂举办的员工大会上，在雷鸣般的掌声中发表了演讲的马云张开双臂，高喊着——“欢迎回家！”在那次大会上，马云庄严承诺：2005年12月31日之前，雅虎中国决不裁员。

9月23日晚上，在杭州最大的酒吧，在晚上的狂欢舞会上，大名鼎鼎的阿里巴巴董事局主席兼CEO马云，亲自领舞把狂欢之夜推向高潮。舞会上，他化装成一个维吾尔族姑娘，戴着面纱，穿着民族服装，跳着新疆舞。当然，跟马云一起跳舞的还有那个向来不苟言笑的CFO蔡崇信。无论如何，雅虎人再次感受到：原来在这个大家庭里工作是那么的快乐！

其实，马云一直十分重视员工是否能够在阿里巴巴快乐地工作，因为他知道，阿里巴巴最大的财富就是阿里人，如果员工不能够快乐地工作，就是对自己不负责任，自然也会影响到工作效率。马云认为：“判断一个人，一个公司是不是优秀，不要看他是不是哈佛、是不是斯坦福。不要判断里面有多少名牌大学毕业生，而要判断这帮人干活是不是很疯狂，看他每天下班是不是笑眯眯地回家。”

正是出于这样的诉求，马云和阿里巴巴的管理层一直努力为员工们营造出一种愉快的工作氛围。为了营造良好的办公环境，彰显出快乐的主旨，阿里巴巴所有办公室的主色调都被定为橙色，因为这种颜色不仅是温暖而快乐的颜色，更是阿里人的文化符号，走进阿里人的办公室，人们首先会被五彩缤纷的文化墙所吸引，甚至进入厕所，也会发现这里的空白墙壁全部被文化墙所代替。

为了丰富员工的业余生活，阿里巴巴还建有多个员工俱乐部，员工们可以在内网上发布招募会员的帖子，寻找志同道合的成员，从而组织各种各样的活动，活动经费由公司承担，活动结束后所拍摄的现场照片，会被员工们在文化墙上一一呈现。做这些事情虽然花费不多，却给所有阿里人带来了许多快乐。

同时，马云每年都会把阿里巴巴1/5的财力用来改善员工的办公环境，尽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

量给员工提供一个良好舒适的工作环境。

作为一个领导者，马云更是十分重视将快乐的一面呈现在员工面前，他从来不会在员工面前传达负面情绪，即使在阿里巴巴几次陷入危机时，他也是努力向员工们传达积极、乐观的正面情绪。马云始终认为："快乐不是一个概念，概念永远不是一个企业的核心竞争力。任何一个创业者，永远要把自己的笑脸露出来，如果你的脸色看起来很痛苦，那么就不可能给别人带来快乐，所以快乐是需要展现出来的。"

马云从来不认为自己高高在上，他也不希望员工因为自己是领导而对自己产生敬畏，在其他公司，普通员工一般不会直呼上司的名字，而是要称呼"x总"以表示尊敬，但是在阿里巴巴，员工却可以直呼马云的名字，有些新来的员工不知道这一习惯，偶尔称呼马云为"马总"，马云就会及时纠正，让其以后直呼自己的名字。对于这一做法，马云有自己的考虑，他说："我希望自己跟同事之间是真诚的感情，像亲人般而不是单纯的老总与下属的关系。叫我名字不是很正常吗？名字既然起了就是给人叫的啊！"

在整个公司中，马云就好像一个"开心果"，他很会制造气氛来逗员工开心，并努力把快乐传染给每个员工，他经常会神出鬼没地出现在某一位员工身边，然后兴高采烈地和他聊上一会儿。工作之余，他会和员工们玩围棋和杀人游戏，每次公司的联欢会上，马云都会以独特的方式表演一个节目，让员工们惊得目瞪口呆。

对于让每一个员工快乐工作这个问题，马云不止一次在媒体采访中强调："没有笑脸的公司其实是很痛苦的公司。像我们阿里巴巴的 LOGO 是什么，我们是一张笑脸。我希望每一个员工都是笑脸，他跟你面对面的时候，就是笑眯眯的。"而他的这一说法和做法，也得到了媒体和社会的认可，在 2005 年由央视人力资源栏目《绝对挑战》与智联招聘联合举行的"2005CCTV 中国年度雇主调查"的活动中，以阿里巴巴为首的十家企业因为员工"快乐工作"指数高而当选为最佳雇主。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雅虎中国“变脸”以后

马云收购了雅虎中国后，便马不停蹄地开始促进雅虎中国的“变身运动”，马云看重了搜索市场这块大蛋糕，他放言道：“在中国，雅虎就是搜索，搜索就是雅虎。”马云高调表示雅虎中国要坐上中国搜索市场的“头把交椅”，他还宣称：到2006年的时候，雅虎中国要实现8个亿的收入。

这些目标并不是在夸大海口，马云是真的有这样的壮志。2006年3月17日，在南京召开的“2006全球搜索引擎战略大会”上，马云就又一次发表惊人言论，他说：“当初收购雅虎中国也是因为觉得电子商务的发展中缺少搜索，这将阻碍电子商务的发展。”马云还强调雅虎中国不能做搜索市场中的追随者，要当新的游戏规则的制定者。

“目前的搜索技术只是工程师的游戏，并没有考虑用户的真正需求，搜索也只是一种工具，并不会改变我们的生活，互联网才会改变中国。”马云认为就用户的满意度来说，不但是雅虎搜索，就连百度等其他的搜索也都是不合格的，不是真正意义上的搜索，所以，他要做出真正意义上的搜索，做出成熟、能经得起用户检验的引擎。

马云认为雅虎中国的目的是要实施电子商务战略：“做搜索也可以更好地发展电子商务，在未来5年，将一直结合搜索来发展电子商务。”

第一步的战略便是推出“知识堂”的公测版，当时，新浪推出了“爱问搜索”，百度推出了“百度知道”，各大网站都纷纷转战“问答搜索”的市场，想要趁早在这个市场中站稳脚跟，马云自然也不能落后，雅虎中国推出的“知识堂”就是要让雅虎中国也能够在国内的搜索大战中赢得先机。

雅虎中国的“知识堂”做得和别的搜索有些不同，“知识堂”不是主要采用搜索关键词的方式，而是采用了“知识共享社区+搜索引擎”的模式，用户提出自己想问的问题，然后网友们针对这个问题纷纷进行回答，彼此分享答

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案和信息，最终形成一个知识点汇集起来的信息库，所以，用户既是信息的享用者，也是信息的提供者。

马云的这个战略是很妙的，“知识堂”的推出正是迎合了中国市场的需求，相比之前雅虎进入中国的“水土不服”，在马云的“妙手回春”下，雅虎中国开始越来越能被中国市场接受，而面对已经在搜索市场抢占了先机的“新浪爱问”和“百度知道”，马云希望雅虎的“知识堂”能够借助雅虎的全球资源，取得更多的用户支持。

但马云同时也不希望雅虎中国最终和美国雅虎一样，他说：“只有本土的，才是最好的。雅虎中国不会套用美国雅虎的东西，也不会升级为美国雅虎，美国雅虎是根据美国客户的需求做的，阿里巴巴雅虎也必须根据中国客户的需求来定制，而不是模仿。”

马云希望雅虎中国能做出一个不一样的搜索引擎，所以，他针对用户群体不断地对搜索引擎进行改革，就是要迎合用户的需求，使得雅虎中国的搜索引擎能够脱胎换骨，成为大众最喜爱使用的搜索引擎。

马云在加强搜索引擎的服务能力时，也没有忘记发展雅虎中国的网络实名服务系统。网络实名可以帮助网民更加方便、迅捷地找到自己想要找的资料，也能够帮助企业在网上对自己进行更深入的推广。马云将搜索引擎和实名服务结合在一起，大大提升了雅虎中国的品牌效应。

虽然对于互联网，马云是个技术上的门外汉，但在战略部署上，马云却是比很多“懂行”的人还要厉害很多，马云的每一次战略，都是一次突破，马云对雅虎中国大刀阔斧的改革，自然有着他的道理：“一方面固然是因为我从一开始就冲着搜索来的，其实另外还有一个原因，就是为了让雅虎中国员工知道，不是不可以变化的，一切都可以变。”雅虎中国在马云的带领下，慢慢走上了高峰。

鲜为人知的是，马云对雅虎中国所做的这一系列“变身运动”，完全是在美国雅虎毫不知情的情况下进行的。雅虎中国“变脸”以后，道琼斯和路透社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发了一组稿子，远在美国的雅虎总部正是看了这组稿子之后才想起打开网站，结果自然令他们颇为震惊。据马云回忆，杨致远看了“变脸”后的雅虎中国网站以后，还专门给他发了一封 E-mail 表示“祝贺”：“Jack，‘变’得不错！”

修成正果的“阿碑恋”

随着网络发展步伐的加快，生活搜索越来越精细化，朝顺应人们需求的方向不断发生变化。从晒一族、拼一族到炫一族，从 80 后到 90 后，生活观念的变化使得“网络一代”开始表现出登峰造极的网络追随和迷恋状态。人们开始习惯依托网络，从外出就餐到求职、买房等等；开始习惯网络搜索，从行程到价格，再到周围环境等等。而这，从根本上说明本地化搜索得到了越来越多人的关注。

如何在第一时间内提供明确的信息指导、切实解决生活难题，一步步达到更细、更精？ Web2.0 网站开始全面流行，这是一种颠覆和更新网络并实现从被动演变为主动的方式，Web2.0 技术对相关信息进行有效整合，进而促使与民众息息相关的生活变得简单和便捷。

生活搜索促使网络服务更加贴近老百姓的真实生活，成为了人们获取生活资讯的第一入口，进而得到越来越多的关注，这其中，尤以口碑网为代表。

口碑网创建于 2004 年，立志于想做一个可以让“大家评说事物优劣”的点评平台。多年以来，口碑网注册会员已突破百万，开通网上小区数万个以上。口碑网的创始人李治国，早年曾在阿里巴巴任职。彼时，他的顶头上司，正是马云的夫人张瑛。李治国 2004 年离开阿里巴巴之后，就开始创业做口碑网。第一年，在资金不足的困境下，他只投入了七八万元钱。此后，资金不足的问题就成为这个年轻公司的最大难题，而此后的口碑网仍然没有收入。

就在李治国一筹莫展的时候，一个人向他伸出了援助之手，这便是马云的夫人——张瑛。在得知李治国创业并面临资金匮乏的窘境之后，张瑛很快就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以私人的名义借给他 200 万元，其中没有任何的协议。

高兴之余，让李治国颇感苦恼的是，从那以后，他就不得不面对一个传闻：马云夫人是口碑网的大股东。不过，李治国似乎很少主动向媒体澄清这一亦真亦幻的传闻。他似乎在等待一个合适的机会……

2006 年 10 月 28 日，细心的网民发现口碑网的链接出现在中国雅虎首页的推荐栏目中，而此栏目中所有项目都是阿里巴巴集团内部的网站。

2006 年 10 月 30 日，“阿碑恋”曝光，阿里巴巴宣布战略投资口碑网，首次把战略投资矛头指向 Web2.0 网站。在这之前，马云将出手口碑网的消息便已盛传，一方面是因为马云旧将口碑网 CEO 李治国；另一方面则是口碑网“投怀送抱”，主动将办公地点都搬到了阿里巴巴。

你情我愿，“阿碑恋”势必修成正果！

外界的传言是，马云付出了五六百万美元，但阿里巴巴在发布会上并未公开透露具体金额，对传言也是不置可否。当时的新闻发言人王帅，甚至举重若轻地这样回答媒体：“这仅仅是一次战略投资，至于多少钱，多少股份，我们都不会刻意在乎。”紧接着，口碑网很快被放入阿里巴巴旗下雅虎中国首页的推荐栏目中。而在此前，此栏目中所有项目都是阿里巴巴集团内部的网站。正是随着阿里巴巴战略投资口碑网，业界一直议论中的阿里巴巴大规模对 Web2.0 等网站收购和投资的帷幕也终于拉开了。

到了 2007 年 4 月的时候，李治国接受国内某媒体采访时，才正式透露：阿里巴巴对口碑网的那笔战略投资是 600 万美元。与此同时，他也正式向媒体澄清：当初马云的夫人张瑛曾经借给口碑网的 200 万元，仅仅是个人名义借款，并不是投资，在阿里巴巴投资口碑后，这笔钱也已经还给张瑛。

直到此时，真相方才大白。

2008 年，经过数年的动荡与调整，马云阿里巴巴终于将中国雅虎融入其电子商务体系。马云宣布，从 2008 年 6 月 1 日起，中国雅虎和口碑网开始整合，合并成立雅虎口碑公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合并后的公司总部设于北京，口碑网作为雅虎口碑的商务运营部仍在杭州运营，原中国雅虎总裁金建杭出任雅虎口碑公司总裁，公司未来发展重点是基于生活服务的电子商务、社区和通讯等业务。

其实，战略投资口碑网仅仅是马云阿里巴巴公司投资的一个开始。在经过阿里的注资整合之后，口碑网则越来越表现出在相关领域的翘楚地位，新改版的口碑网进一步凸显本地生活搜索功能及注重用户的搜索体验。

此次整合的目的也是出于顺应之前中国雅虎要转型做生活服务的策略，结合口碑网在生活服务领域的经验，雅虎口碑网将与淘宝联动起来，进一步巩固马云的电子商务战略。

拿下一拍网后却废了它

2005 年，淘宝占据了 57% 的市场份额，成为中国 C2C 市场的老大，此时中国 C2C 市场除了淘宝和 eBay 易趣这两个老冤家，还有一个一拍网。

2004 年 4 月，在 eBay 总裁惠特曼向易趣网再次投入巨资后，雅虎与新浪合资的拍卖网站“一拍网”也终于亮相，对 C2C 网络拍卖展开了战略布局。这个名为 1Pai 的新网站（一拍网），克隆了雅虎在香港与台湾的成功经验，开始了和易趣网及淘宝网的同台竞技。

自此，eBay 易趣、淘宝网和一拍网三大网拍站点形成三足鼎立局面。当三足鼎立的局面形成后，便是淘宝网同竞争对手展开最后的激烈角逐的最终时刻，网拍市场争夺战拉开了序幕。

马云依然使用的是本土化的战略方针，他不断迎合客户的需求，慢慢赢得了更大的市场。对淘宝网来说，偌大的国内市场还远远没有占领，淘宝网的价值也还远远没有发挥出来，只有将本土化做得更好，才能赢得更多的客户和支持。

在 2006 年 1 月 23 日，新浪和雅虎在中国的合资公司一拍网就登出了宣布

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正式停止用户注册、上传商品等网上交易的公告。从2006年1月24日到2006年2月15日，所有一拍网的用户都被全面导入了淘宝网，被淘宝网接收。到了2006年2月15日，一拍网便正式关闭。

这个消息当时也是引起了轩然大波，马云又做了一件让所有人震惊的事情。他在收购了一拍网之后，没有继续发展培养一拍网，而是将其关门大吉，这让很多人无法理解，认为马云这样做有违常理。

可是马云有自己的考虑和打算。其实早在2005年12月31日，阿里巴巴和新浪就一拍网的股份一事达成了最终协议。协议中写明，新浪网同意将其持有的一拍网33%的股份全面转让给阿里巴巴公司，阿里巴巴收购了新浪所持有的33%一拍网股份后，便对一拍网实现了100%的控股。

一拍网在被关闭前，最新营业数据为拥有1000万注册用户和400万件商品，根据易观国际《2005年第三季度C2C市场数据监测》报告显示，一拍网占国内C2C市场7.29%的份额，处于C2C国内市场的季军。

马云将一拍网收购之后，出人意料地将其关闭。马云认为自己关闭一拍网是一个明智的决定。首先，一拍网的很多用户在淘宝网上也开有店，淘宝网的声势越来越浩大，发展的前景也越来越好，一拍网的用户完全可以只留下淘宝网上这一个网店，不需要一拍网的网店了，因为没什么大的作用；其次，马云认为一拍网的员工是一拍网最有价值的部分，通过淘宝网和一拍网的整合，马云将一拍网的员工发展进淘宝网工作，让他们能够在一个更大更稳定的平台上发挥出自己的优势。

可以看出，马云是在借收购一拍网补充淘宝网的市场占有率，接下来，C2C的市场便是淘宝网和eBay易趣一争高下的时刻了。马云为了能够和eBay易趣抗衡，做了很多准备，收购一拍网，然后关闭一拍网，都是马云做的众多准备中的一项。

马云就是这样，一直在不断地潜心修炼，等到真正拥有了足够实力的时候，才开始叫板竞争对手。从不打无准备的仗，马云在这一次的电子商务战役中，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一步一步靠近了胜利，《福布斯》杂志曾这样写过："如果马云有其发展之道，那么最终占领全球在线拍卖市场的不会是 eBay 易趣，而是淘宝网。"

的确，淘宝网作为后起之秀，居然能够在这么短的时间内就成为行业的佼佼者，成为国内最大的网上购物中心，并且每一步发展都能牵动互联网行业的目光，马云的淘宝网再一次创造了奇迹。

2006 年 12 月，一切终于尘埃落定：eBay 撤出中国，TOM 收购易趣。继败退日本之后，惠特曼在中国市场的攻坚再次以失败告终，在这场蚂蚁与大象的较量中，淘宝完胜 eBay 易趣，创造了中国互联网的一个奇迹。

在斯坦福大学的一次演讲时，马云回忆起这段没有硝烟的战争，说："如果 eBay 是大海里的鲨鱼，那我们就是长江里的扬子鳄。咱们不在大海里打架，我们在长江里练练。一开始很困难，但是很有乐趣。而且我们最后活下来了。一开始 eBay 占据了中国 C2C 市场的 90%，但是到了今天，我们拥有中国 C2C 市场 90%的份额。我们很幸运，真的只是幸运。"

半路杀出的"搅局者"

2007 年 1 月 8 日，上海，大街上弥漫着冷冷的空气。

让人捉摸不透的马云再次爆出了一个"新闻炸弹"：在历经 3 年谋划之后，阿里巴巴旗下"第五朵金花"——阿里巴巴（中国）软件公司，在上海正式注册成立，首批注入资金 1 亿元，并于当天推出 4 款软件产品。

成立仪式上，马云这样说："阿里巴巴的发展方向是'达摩五指'，包括诚信体系、市场、搜索、软件和支付五个发展方向，软件是重要一环。"而被马云指定为阿里软件总经理的王涛更是信心十足，他这样对外宣称，"阿里软件是阿里巴巴的第五指，我们是让天下没有难管的生意。"

于是，当日国内就有媒体以《阿里软件成就马云达摩身，第五指伸向商务软件》为题，大肆报道阿里软件的推出。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四个月后的5月21日，马云参加“中国互联网工程师大会”。在那次大会上，马云又重复了他那喋喋不休般的豪言：“进军软件领域，是我做了5年的梦！”

作为阿里软件的领军人物，总经理王涛是当仁不让的大功臣。

其实，王涛在加盟阿里巴巴之前对它并非很了解：“我对阿里巴巴的了解也很少，不过由于当时吴炯一直生活在美国，所以阿里巴巴中国这边急需一个技术的领头人，而我也是在这个时间与阿里巴巴开始接触的。不过，当我听说这个企业年收入可以达到五六个亿时，我非常好奇，是什么让这个名不见经传的企业拥有如此高的收入呢？于是，我就来到杭州与马云交流，一席话谈下来，觉得这个公司的文化真的非常有吸引力，有中有洋，而且马云个人也非常有魅力，当时他的眼睛给人一种神奇的感觉。”

于是，在企业和马云魅力的感召下，2004年，王涛成为了阿里的正式一员。“马云认为，待满三年才真正算是阿里人，才真正了解阿里、适应阿里。”于是，三年后，成为真正阿里人的王涛掌舵阿里软件，开始了自己在阿里巴巴集团辉煌的开始。

王涛在回忆加盟阿里巴巴前的那段时光时，眼中充满笑意。“从金山去阿里，自己是放弃了一些东西的，当时的感觉更像是闭着眼睛押个宝。不过，互联网与软件的结合是我的兴趣所在，所以这是个不错的选择。”

2007年11月，数据显示，2007年1月8日刚诞生的阿里软件以63.7%的绝对优势稳居行业第一，排名第二的厂商仅占据6.3%的市场份额，阿里软件以10倍显著优势成为无与伦比的领导者，并一举超过市场上其他所有同类厂商用户数量总和！而创造这个奇迹般的增长速度，阿里软件用了仅仅10个月的时间。

2007年夏天，在阿里软件蒸蒸日上的同时，马云的“魔爪”也触及另一块肥沃的阵地——网络广告市场。这年的8月12日，在中国原本平静的网络广告市场上，突然多了一个意外的“搅局者”，而且它还有一个极为怪异的名字——“阿里妈妈”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更让业界一片哗然的是，这个“半路杀出的程咬金”，在上线的当天就打出了一个极富煽动力、而又“似曾相识”的口号：让天下没有难做的广告。即便没有公开宣布，明眼人也能立刻猜出，这个叫作“阿里妈妈”的网站是马云的又一个棋子。

这个小网站刚刚上线之时，除了名字极富创意以及它的“老公”阿里巴巴（网友戏称）的显赫身份之外，似乎并不为业界所关注。在其同日推出的宣传片里，尽管它直接喊出了“再少的钱也能结算”、“再小的网站也能卖广告”这样的口号，在百度联盟们称雄中国广告市场的大格局下，仍然显得微不足道。然而，随后的事态发展却大大出乎业界的预料，阿里妈妈的发展势头呈现一种井喷的势头。

但是，对于马云究竟为何要搞出这么一个怪异的“阿里媳妇”，业界却是众说纷纭，谜底很快揭晓。12 月 2 日，计算机世界互联网年会在北京召开。参加那次年会的，涵盖互联网界公司、风险投资公司高层、市场分析机构、广告主等。当日上午，在年会上发言的马云首次公开谈论创办阿里妈妈的初衷：“淘宝网有今天，不能忘记当年在井冈山与延安帮助我们的老乡。”

此言一出，舆论一片哗然，业界恍然大悟。遥想当年，霸气的国际巨头出狠招、以“封杀令”切断了淘宝广告的渠道，正是在无数中小网站的支持下，才在竞争对手的封锁中突出重围，打了一场漂亮的“反围剿”战争。自那以后，如何为中小网站做些事情，便成为马云心中久久挥之不去的情结，而阿里妈妈的成立正是为了圆这个“报恩”之梦。

此外，在那次年会上，阿里妈妈以“状元”身份意外地摘下了当日评选的重量级大奖——“中国互联网最具价值项目奖”。排在其后的，是互联网老牌明星——网际快车、百度空间等行业巨头。彼时，获此殊荣的阿里妈妈刚走完三个多月的里程。

整个 2007 年，在软件行业、网络广告阵地、资本市场上叱咤风云的马云，甚至被媒体形容为“走向 IT 巅峰的拿破仑”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五场赌博：上市

上市似乎很轻松

2007 年 7 月 28 日下午，杭州黄龙体育馆，人声鼎沸。

阿里巴巴集团 2007 年年会正在这里举行。参加年会的，是阿里巴巴集团的 6000 多名员工，包括普通员工、中层领导和高管。

在麦克风面前，激动的马云用力挥舞着大手，向在场的 6000 多名员工大声宣布："同志们，咱们阿里巴巴已正式启动上市程序！"话音甫落，顿时全场一片沸腾，掌声雷动……

两天之后的 7 月 30 日，代表阿里巴巴集团发言的"新闻官"王帅，用新闻发言人惯用的谨慎口气告诉媒体："我们的上市程序已经正式启动，但是没有具体时间。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如此看来，阿里巴巴的上市已经是铁板钉钉的事实了。实际上，就在马云在年会上宣布上市消息的前一天，公司相关部门刚刚向香港联交所提交了上市申请。

自1999年以来，随着国内互联网行业的“中国概念股”争先恐后登陆纳斯达克市场以来，媒体与阿里巴巴的对话常常停留在这样极其简短、颇有外交语言风格的尴尬中——“阿里巴巴是否上市？当然。阿里巴巴何时上市？未知。”当新浪、搜狐、网易等第一批门户老大们“名花有主”时，马云说：还没到时候；当盛大、百度等网络新贵们亦“修成正果”时，马云说：等几年再说。

两个月之后，10月4日，阿里巴巴通过了香港交易所的上市聆讯。

2007年10月18日，马云率队抵达纽约，开始华尔街的路演之行。一同随行的人，包括阿里巴巴集团CFO蔡崇信，以及阿里巴巴B2B公司总裁卫哲、CFO武卫等人。

路演，原本应该是一场历时长达半年甚至一年、需要飞遍小半个地球、需要向数百位不同肤色不同口音但同样不怀好意的机构投资人点头哈腰的游戏。然而，对马云而言，路演似乎成了一场愉快的度假。

期间，远在纽约的马云通过视频会议回答媒体记者的提问时，这样说道：“传说中路演很辛苦，但最近一周我却非常轻松。前几天一直在睡觉，每天只用10分钟演讲。在纽约我抽空看了一场电影，打了一场高尔夫球，还参观了展览馆。”

路演期间，同投资者的沟通大部分由自己的团队负责。回国以后，他仍对媒体表示：“对我来说，路演很轻松，见投资人那是团队的事情。”

从8年前中国第一批互联网公司登录NASDAQ到现在，还从来没有任何一位老板会以如此的状态去诠释自己的路演之经历。

投资机构们纷纷加入到了认购阿里巴巴股票的行列，路演尚未结束时，阿里巴巴已与8个基础投资者签订投资协议。

11月1日，国际网络寡头思科公司董事长兼CEO约翰·钱伯斯，以及一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些高管相继踏上他们的北京之旅。当日，有消息灵通的媒体报道，“他们此行除例行拜访政府高层外，还看好中国投资环境，拟大举追加在华投资。”果不其然，到访当日，钱伯斯就在北京公布了新一轮在华投资计划，思科计划未来三至五年内在中国投入 160 亿美元。

下午，马云和钱伯斯站到了一起。钱伯斯宣布：将向阿里巴巴公司投资 1750 万美元。成为阿里巴巴首次公开募股中的 8 个主要投资者之一。

一贯以“大嘴”著称的马云此时却无比谦虚：“思科在我心目中一直是个谜，我搞不懂路由器，也搞不懂思科怎么赚钱……在所有企业的收购、合并及文化整合过程中，思科是世界的一大奇迹，它收购和整合了那么多企业，而且并不是所有公司之前都是一流的，但加入思科之后，他们都变成了一流……企业与企业之间是有距离的，企业家与企业家之间也是很有距离的。”

10 月 22 日，就在马云在纽约忙于路演的时候，在国内，颇有影响的“胡润 IT 富豪榜”正式发布。根据《2007 胡润 IT 富豪榜》，百度 CEO 李彦宏以 180 亿元的身价，高居榜首，成为 2007 年度的“IT 首富”；史玉柱、马化腾分别以 135 亿元、120 亿元的身价占据了榜眼和探花；马云则以 50 亿身价的估值，位列第 8。

而就在半个月之前（10 月 8 日）发布的《2007 胡润强势榜》上，马云则是互联网行业唯一入选的企业家。作为“胡润百富榜”的子榜之一，强调“开创性、影响力和话语权”的强势榜，每年只甄选出 10 位上榜民营企业家。当时，就有人评论，如上市成功，阿里巴巴集团的整体估值有望成为中国最“值钱”的互联网公司。

不断创造神话的阿里

北京时间 2007 年 10 月 23 日上午 9 时，阿里巴巴 B2B 股票正式在香港公开发售。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管，此前的一天，港股刚刚遭遇大幅调整。然而，这丝毫未损当地投资者的热情。那天，在香港中环丽嘉酒店举办的阿里巴巴招股说明会上，云集了香港各大财经媒体的记者以及证券业人士。据说，很多媒体都是直接开着转播车，到酒店一楼严阵以待，准备待阿里巴巴招股书一公布就立即发出消息。

在招股会上，身处美国的马云通过视频接受记者采访时，用他一贯善于造势的口气告诉媒体，在纽约，很多基金经理跟他说："已经错过了Google，不想再错过阿里巴巴了。"他甚至把这种效应扩大到中国电子商务行业的高度，"从国际配售热烈的反应来看，资本市场非常认同中国电子商务的发展"。

在招股会的现场，阿里巴巴公司预备的数百份招股书，不到几分钟时间就被瓜分一空。

见到此景，正在现场的香港大福证券一位资深从业人士当场预言："这个网络股新贵必将在港大热。"

2007年10月26日（星期五）中午12时，香港招股结束，阿里巴巴国际配售吸引了超过1500亿美元资金认购，公开发售冻结资金约4530亿港元，创下港股IPO（首次公开募股）冻结资金之最。

2007年11月6日，阿里巴巴在香港联交所挂牌上市。

首日开盘价30港元，收市报39.5港元，比发行价上涨192.59%，成交5.36亿股，成交额174亿元。就在这一天内，阿里巴巴创造了一个又一个纪录：

上市当日，阿里巴巴公司市值高达1996亿港元，一举突破200亿美元，成为中国市值最大的互联网概念股！

IPO（首次公开募股）之日，阿里巴巴便以高达4500亿的冻资额创下香港股市有史以来冻资最高纪录，也是自Google以后全球规模最大的高科技公司IPO！

从融资额来看，阿里巴巴以融资17亿美元成为仅次Google成为全球第二高互联网融资，创造国内最大互联网公司融资纪录！

另外，从香港联交所开盘钟声响起的那一刻起，那个曾以一夜之间诞生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数以千计富豪而为业界所称颂的“百度神话”，也在一夜之间被一个叫作“阿里神话”的新名词所取代。

据阿里巴巴B2B上市招股说明书显示，阿里巴巴持股的4900名员工包括董事在内，共持有4.435亿股，平均每名员工持股90.5万股。即使以招股中间价11港元计算，每名员工平均可获100万港元；而如果以上市当日的收盘价39.5港元计算，有将近1000名员工将成为拥有超过200万港元身价的“百万富翁”。

这便是中国互联网历史上覆盖面最广、数额最高的一次集体“造富”运动。

与以往不同的是，这次“造富”运动竟没有诞生一个显赫的“首富”。与其他互联网公司的高管相比，马云只拥有阿里巴巴上市公司不足5%的股份，远低于丁磊、李彦宏、马化腾、陈天桥等人。

在阿里巴巴上市的“满月酒会”上，阿里巴巴独立董事、蒙牛董事长牛根生说：“马云财散人聚的能力不比我老牛差，我是阿里巴巴薪酬委员会的主席，我发现马云大手笔分钱的能力，非常的强。这就是他的分享能力，所以——财散就能人聚。”

阿里巴巴之所以能如此大批量地产出富豪，这与马云的“财散人聚”的理念有关。无数个场合，马云在谈及个人股份时都是那句老生常谈的话：“从第一天开始，我就没想过用控股的方式控制，也不想自己一个人去控制别人，这个公司需要把股权分散。这样，其他股东和员工才更有信心和干劲。”

的确，管理和控制一家公司是要靠智慧而不是股权，中国太多企业因为强调控股权与控制权，而最终陷入利益争斗，影响了公司发展。马云是这样说的，也是这样做的。对于精英人才，马云不惜血本地吸引其加盟。

仅加盟阿里巴巴一年的卫哲，马云给了他1.06%的股份。阿里巴巴一上市，卫哲就坐拥了14亿港元财富，超过盛大总裁唐骏，成为中国身价最高的职业经理人。

岁月如歌，从1999年阿里巴巴在杭州成立，到2007年阿里巴巴在香港上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市，整整历经“八年抗战”。8年来，马云一直称自己是“丐帮帮主”。当阿里巴巴还没有上市时，百度、腾讯等互联网上市公司员工以百万元论身家时，阿里巴巴的员工只有羡慕的份儿。那时，阿里巴巴的客户也都是中小企业，在百度上买搜索服务都觉得贵，更别说传统的打广告了。从那时起，马云就说：“阿里巴巴是穷人为穷人服务。”的确，作为“中小企业的救赎者”，阿里巴巴自己那时也是个“穷孩子”。

在“百度神话”后，阿里巴巴以一个更加庞大的“批量富翁制造计划”，向世人证明：背靠中国这个“世界工厂”而成长、壮大阿里巴巴，更是批量制造百万富翁的“中国工厂”。

冬天真的又要来了吗？

2007年12月8日至9日，北京的中国大饭店，外面北风呼啸，而里面热闹非凡。

由《中国企业家》杂志社主办的“2007（第六届）中国企业领袖年会”隆重召开。马云应邀出席了那次年会，并讲了这样一段话：

“繁荣，就像一个生态系统，如果企业是一个人，那么环境是一个春夏秋冬。我把繁荣称为夏天，夏天要少运动，多思考、多静养。繁荣延续那么长，意味着冬天很快就来了。所以，我特别担心现在的繁荣。但无论冬天还是夏天，都需要冷静。在繁荣时期或者说是夏天，最重要的工作就是准备冬天的来临。”

也是在那次年会上，马云第一次向外界传达了这样一个信息：阿里巴巴的上市融资，是提前为了“过冬”而做准备。他说：“互联网发展了12年，我进入了8年，在这个过程中，我看到了繁荣和泡沫，起来又掉下去。2000年，互联网突然转向，大家还没弄清怎么回事，就进入冬天了。而且这个冬天非常长。当去年Web2.0、Web3.0说不清的概念越来越多时，我觉得事情不对，所以，为了过冬，我要准备上市了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

按照马云的逻辑推论，阿里巴巴超过15亿美元的上市融资，完全是为了提前准备“过冬的棉袄”。

2008年7月23日，马云向全体员工发布了题为《冬天的使命》的内部邮件，号召全体阿里人“准备过冬”。马云在邮件中写道：“大家也许还记得，在2月的员工大会上我说过：冬天要来了，我们要准备‘过冬’！当时很多人不以为然！其实我们的股票在上市后被炒到近发行价3倍的时候，在一片喝彩的掌声中，背后的乌云和雷声已越来越近。因为任何来得迅猛的激情和狂热，退下去的速度也会同样惊人！我不希望看到大家对股价有缺乏理性的思考。”“我们对全球经济的基本判断是，经济将会出现较大的问题，未来几年经济有可能进入非常的困难时期。我的看法是，整个经济形势不容乐观，接下来的‘冬天’会比大家想象得更长！更寒冷！更复杂！我们准备‘过冬’吧！”

然而，当时人们都还沉浸在北京2008年奥运会即将开幕的氛围之中，对奥运会的关注与信心使得人们很少去关注国际上正在发生的事情。马云的“过冬论”也被很多人看作是无稽之谈。

2008年9月底，当美国“百年不遇”的金融危机突如其来时，当有关金融危机的媒体报道铺天盖地地播放、刊发时，当身处国内的人们在观望、庆幸，并随之开始陷入集体恐慌时，马云的第一个动作是飞奔全国各地，为手足无措并面临减产、转型甚至关停的中小企业支招，并表示阿里巴巴集团将全力以赴帮助所有上网的企业开拓市场、节约成本、渡过难关。2008年10月，马云启动了阿里巴巴帮助中小企业“过冬”生存发展的特别行动计划。

借这一计划，阿里巴巴将集结B2B、淘宝、支付宝、雅虎口碑、阿里软件等所有有关资源，尽全力帮助中小企业渡过“因全球经济危机带来的生存难关”。同时，阿里巴巴公司（B2B）首席执行官卫哲出任“阿里巴巴中小企业发展计划执行小组”组长。这是阿里巴巴集团历史上，最大规模协同作战的行动。据介绍，该特别行动实施中可调动各子公司政策、人员、资金、产品等多项资源，充分保证计划全面实施。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一计划中有不少可圈可点、有实在内容的项目。2008年10月21日，阿里巴巴对外宣布，投入3000万美元启动空前规模的全球推广，在美洲、欧洲、亚洲、非洲、大洋洲等二十余个国家大量增加广告投放和媒体曝光，同时对目标人群进行针对性的覆盖，如与各个商会组织接洽、展开深入合作等，助力中小企业全力拓展海外市场。

2008年11月3日，阿里巴巴宣布，正式推出为中小企业量身打造的新一代出口产品——“出口通”。“出口通”是阿里巴巴启动“150亿援冬计划”的又一个重要战略步骤，它基于阿里巴巴国际站贸易平台，向海外买家展示、推广供应商的企业和产品，进而获得贸易商机和订单。

尽管经济大环境面临空前困难，公司仍然作了2009年加薪和2008年丰厚的年终奖计划。2009年1月20日，马云在给全体员工的内部邮件中写道：“绝大部分员工将会获得加薪和不错的年终奖金。勤奋工作并取得出色成绩的阿里人值得褒奖。”

这封邮件的结束语则是：“去花钱！！去消费！！！”

不可避免的“雅巴之争”

2005年8月11日，阿里巴巴和雅虎在北京签署合作协议。阿里巴巴获得雅虎10亿美元投资，同时收购雅虎中国全部资产以及雅虎品牌在中国无限期使用权。而雅虎在阿里巴巴得到约40%的股份、35%的投票权，成为阿里巴巴名副其实的最大股东。

根据这个战略合作协议，从2010年10月起，马云将不再拥有“不被辞去阿里巴巴集团首席执行官”的保证，另外，雅虎将有权从10月起在阿里巴巴集团增加1名董事。而此前，马云和他的团队占了董事会4席中的2席，其他2席分别归日本软件银行集团和雅虎所有。

除了董事席位增加外，根据协议约定，2010年10月起，雅虎的投票权将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从当时条款约定的35%增至39%；而马云等管理层的投票权将从35.7%降至31.7%，软件银行集团保持29.3%的投票权。这就意味着，阿里巴巴管理股东在投票权上将由超过雅虎0.7个百分点，转变为低于雅虎7.3个百分点。

2009年1月，美国雅虎董事会宣布，任命美国软件公司Autodesk执行董事长卡罗尔·巴茨担任雅虎CEO，同时成为雅虎董事会成员。杨致远则辞去雅虎CEO一职，但仍留任雅虎董事会成员。而杨致远的离职则为“雅巴之争”埋下伏笔。

2009年年初，马云去美国拜访巴茨时，巴茨当着阿里巴巴管理层的面，指责马云没有把雅虎中国做好。不过巴茨刺激阿里巴巴的用意，正在于她对中国市场的重视。在2009年第三季度财报发布当天，巴茨表示，雅虎持有的阿里巴巴的股权和雅虎日本股权总值约100亿美元，这证明了创始人杨致远的“远见卓识”。她说，截至目前，没有一家海外互联网公司在中国的表现能与雅虎相媲美。到2010年10月，雅虎所持有的阿里巴巴资产估值至少已达70亿美元，比5年前的10亿美元投资翻了数倍。

巴茨还说自己对马云、阿里巴巴团队及其取得的成就怀有“崇高的敬意”，“今天和以后”都不会对阿里巴巴的投资发表任何评论。不过，她随之对外暗示，可能会往董事会塞进一人，并不排除卸去马云的职务。言论传出，立刻引发阿里巴巴控制权之争。

在巴茨试图进入阿里巴巴董事会的同时，阿里巴巴一直努力回购雅虎手中的股份，以降低未来可能存在的风险。

不可否认，阿里巴巴如果赎身需要付出很高的代价。据业内人士分析，阿里巴巴至少得拿出200亿美元“赎身”。尽管价钱昂贵，阿里巴巴也不是不可能采取回购。有业内人士认为，阿里巴巴可以通过寻找新的战略合作伙伴来解决问题。也有说法称，阿里巴巴有可能通过国有银行得到回购股份的资金，这样一方面可以赎身，另一方面对支付宝乃至整个阿里集团未来的发展都有好处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自2010年2月起，阿里巴巴开始就回购股份问题与雅虎进行谈判，但由于价格相距甚远，无法达成一致，谈判于2010年6月终止。

即便阿里巴巴无法回购股权，巴茨真的进入董事会，以马云和他的团队在阿里集团的影响力，雅虎中国仍然无法对阿里巴巴指手画脚。拥有雅虎日本近40%股份的日本软件银行集团孙正义曾经表示："虽然大股东有股权，但创始人团队也可以在管理中把对方架空。所以我认为，以马云今天的地位和影响力，雅虎想动实际管理层，阿里巴巴决不会善罢甘休。"

阿里巴巴数位高管对与雅虎中国的合作都表现出极为尖锐的态度。

阿里巴巴集团首席财务官蔡崇信首先公开表示："只要雅虎愿意出售，阿里巴巴随时都准备赎回雅虎的持股"。阿里巴巴集团（B2B）CEO卫哲表示，雅虎已不再拥有其自主搜索引擎技术，阿里巴巴与雅虎间合作关系的基础不复存在，"我们为什么需要一个没有技术和商业协同功能的财务投资者"？

在2010年的计算机大会上，马云则首次表态，虽然外资方是阿里巴巴的控资大股东，但外资方不会控制阿里巴巴，自己能掌控阿里巴巴的未来。

2010年12月15日，雅虎CEO卡罗尔·巴茨透露，她不会进入阿里巴巴董事会。而这一消息，在阿里巴巴方面的解释就是，"没有收到他们要求增加董事会名额的正式文件"。雅巴控制权之争暂告一个段落。

支付宝"改姓"带来的质疑

2011年5月10日，雅虎在美国的一纸公告令整个互联网界为之哗然，因为公告中说，"阿里巴巴最有价值的资产——支付宝"已经转让给了一个私人控制的公司，而该公司的大掌柜的，就是阿里巴巴董事局主席马云。换句话说，支付宝"改姓"了，姓"马"了。

更耸人听闻的是，公告还指出，此次马云重组支付宝所有权的行为，并没有通知其他两个大股东——雅虎和软银，也没有征得集团董事会董事或股东

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的批准。这意味着，支付宝改姓马，是生米煮成熟饭后才被世人知晓的。

消息一出，雅虎的股价一路下跌。而据路透社在 2011 年 6 月 7 日报道，因为“在此次转移中，雅虎涉嫌虚假声明和信息遗漏”，美国证券公司代表雅虎股东，一纸诉状将雅虎告上了法庭。就这样，支付宝股权转移一事越闹越大，从中国波及美国，并最终将阿里巴巴和马云推向了舆论的风口浪尖。

后经查证：2009 年 6 月，“纯中国血统公司”浙江阿里巴巴电子商务有限公司（**马云与谢世煌二人创建**）花了 1.67 亿元，从阿里巴巴集团中收购了支付宝的 70%股权之后，2010 年 8 月 6 日，又以 1.65 亿元收购了剩下的 30%股权。就这样，原本是混血儿的支付宝摇身一变，变成了百分百中国血统的孩子。随后，在 2011 年第一季度，阿里巴巴将支付宝变成了全内资公司，并以 100%内资的方式申请支付牌照。从此，浙江阿里巴巴电子商务公司与阿里巴巴没有了任何控制关系。

一时间世界震动，大家纷纷指责马云的行为会引发整个互联界信誉危机。面对众人汹涌澎湃、群情激昂的质疑声，常常自诩为金庸笔下“风清扬”的马云，也没有选择“沉默是金”，而是义无反顾地选择了高调的以攻为守，称支付宝由外商独资变为 100%内资企业，所有一切，都是为了取得“第三方支付牌照”。

那么支付牌照又是什么东西，能让马云“冒天下之大不韪”去获取呢？

说到支付牌照就不得不说一下第三方支付。第三方支付是指一些和中国、美国各大银行签约并具备一定实力和信誉保障的第三方独立机构提供的交易支持平台。它通过与银行的商业合作，以银行的支付结算功能为基础，向政府、公司、个人等提供中立的、公正的个性化支付结算与增值服务，比如支付宝。

为规范支付发展秩序，2010 年 6 月，中国人民银行出台了《非金融企业支付服务管理办法》，规定从事第三方支付的企业必须向央行申请许可证，且申请者必须是“境内依法设立的有限责任公司或股份有限公司”，而对于有外资成分企业的牌照申请则“由中国人民银行另行规定，报国务院批准”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

央行政策的言外之意是，申请牌照者最好是内资企业，外资企业要按“另行规定”报批，而这个“另行规定”当时并未出台。而支付宝正好建立在“协议控制”的灰色地带上，基于对国家政策的研究，马云认为，那样对支付宝来说风险太大。

于是2011年3月，马云决定暂时终止原先与两大财神爷雅虎和软银的“协议控制”约定并做出书面声明：“浙江阿里巴巴为支付宝的唯一实际控制人，无境外投资人通过持股、协议或其他安排拥有本公司的实际控制权。”

就这样，马云为了支付宝，做出了令整个互联网界震惊的事情，并且引起了互联网界的大地震。6月12日，知名传媒人胡舒立的《马云为什么错了》一文，直指马云违背契约精神，将外界对马云的质疑推向了高潮。这一次，一直声誉良好的马云，遭遇了创业以来最为严峻的道德质疑。

面对如潮水般汹涌的质疑之声，马云当然不会等闲视之，坐以待毙，而是选择了奋起回击，当天凌晨，就如同勇士般直面胡先生，称胡先生“在基本事实不了解的情况下就开始评论了”，并在随后不到48小时的时间内高调召开了媒体沟通会，要和媒体“做一个彻底的沟通和交流”。

当着近百家媒体的面，在持续近三个小时的时间里，马云将事件的背景以及与雅虎、软银之间的交锋做了完整的陈述及问答，并且强调就支付宝的事情一直和董事会有沟通，“我做了一个艰难的决定，虽然不完美但是正确”。

他所说的“不完美”指的是，单方面取消协议控制有违约之嫌；他所说的“正确”指的是，100%遵守了国家法律。

2011年7月29日，阿里巴巴集团与雅虎及软银就支付宝单飞达成补偿协议，支付宝公司每年向阿里巴巴集团支付知识产权许可费与技术服务费，金额为当年税前净利的49.9%，该项费用的支付直到支付宝上市时终止；三方还同时约定，支付宝上市之时，支付宝的控股股东（即马云）必须支付IPO总市值的37.5%（20亿～60亿美元）给阿里巴巴集团。

至此，“支付宝事件”画上了一个句号。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云最终成功将支付宝脱离了阿里巴巴集团，这意味着支付宝这个阿里巴巴集团最具价值的资产，最终脱离了雅虎及软银的股东控制。但是，除支付宝之外的阿里巴巴集团的股东格局依然如故，这意味着阿里巴巴集团的未来仍然充满变数。

阿里巴巴退市

当阿里巴巴上市给人们带来的喜悦和兴奋还没有消退，当人们还沉浸在阿里巴巴刚刚登陆港交所时被冠以的“最大市值互联网公司”、“香港新股王”等巨大荣耀中的时候，却传来上市四年多的阿里巴巴 B2B 拟“退市”的消息。而且，据称，马云对私有化阿里巴巴上市公司“意志无比坚定”。

2012 年 2 月 21 日，可算是阿里巴巴一个值得纪念的日子。这一天，阿里巴巴 B2B 公司发布公告，称阿里巴巴集团向阿里巴巴网络有限公司董事会提出私有化要约，拟以每股港币 13.5 元的价格、超过 190 亿港元的总额回购其在海外流通的股票。该价格，即为 4 年前阿里巴巴 IPO 的发行价，比近 60 个交易日的平均价格溢价 60%。正当人们对这条消息将信将疑的时候，马云的一封内部邮件证实了这条消息的可靠。

对于阿里巴巴决定退市的原因众说纷纭，猜测颇多。我们说，任何企业做出任何重大的决策背后总是有其深层次的考虑的，像阿里巴巴这样的领头羊更是如此。这里，我们姑且从一些方方面面传出的消息，以及阿里巴巴目前的发展状况，对阿里巴巴退市的原因做一个简单的分析。

首先，阿里巴巴退市的原因是为了实行战略调整。马云在邮件中写道：“随着国际国内经济环境的进一步严峻，特别是中小企业在面临原材料、汇率、劳动力成本等巨大压力下，B2B 的业务模式面临着巨大的挑战，需要加快转型和升级。”在国际国内经济疲软的大环境下，中小企业举步维艰，而阿里巴巴的商业模式，本质上只是发布信息。登陆其上的企业是作为会员按年度缴费，其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所付费用和其成交量关系不大。而对于中小企业来说，更看重的是实际效果。随着“按效果付费”商业模式的出现，阿里巴巴的“会员制”遭遇了前所未有挑战。从2011年开始，阿里巴巴的会员数就开始下滑，会员流失的现象频繁发生。之所以会出现这种状况，从某种程度上来说，是阿里巴巴赖以生存的商业模式出了问题。

阿里巴巴私有化，在某种程度上来说，是一种无奈之举。它其实是阿里巴巴在战略上的主动求变，同时也反映出早期电子商务的转型阵痛——原有B2B的盈利模式已经不能适应新的经济环境，尤其是在全球经济低迷的环境下，必须要进行大刀阔斧的转型与改革，才能适应新的需求与发展。

其次，阿里巴巴退市的原因是为了下一步对雅虎股权的回购，以便于马云重掌主控权。尽管阿里巴巴高层一再表示，这次的私有化和集团与雅虎之间的谈判没有关系，但马云意图去雅虎化，重新掌握对阿里巴巴的控制权，不能不说是阿里巴巴的一个战略选择。况且，从之前阿里巴巴一直在着手进行整体收购雅虎，突然之间又传出私有化的打算，仅从时间上来看就不能不让人产生联想。因为上市公司作为公众公司，必须公布公司的业务状况。此前，有人根据阿里巴巴旗下所拥有的淘宝、支付宝等子公司，估算出阿里巴巴集团的市值已经高达500亿美元，而雅虎的市值仅在200亿美元上下。马云不愿意泄露资料，以免增大同雅虎谈判的难度。

第三，为了股东的利益。马云的治企方针中一直贯穿着三样东西：第一是客户利益，第二是员工利益，第三是股东利益。在上市之前，阿里巴巴一再声称，上市不能违背这三项。但由于受到阿里巴巴B2B基本模式本身成长性的限制，阿里巴巴B2B业务股价已经由上市之初的四十多港元下滑到突破发行价。停盘前，甚至探底到不到10港元。在阿里巴巴2011年股东大会上，马云对阿里巴巴的股东深表歉意，他说，自2007年11月6日阿里巴巴在香港上市以来，阿里巴巴股价一直都没有上去，“虽然可以对股东表达歉意，但也无能为力”。

此次退市，从两个方面可以看出马云对股东利益的考虑。第一个方面，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云打算花高于上市时融到的资金回购阿里巴巴的股份，也就是说，尽管上市时阿里巴巴只融到 17 亿美元，但马云打算花二十多亿美元完成退市，其目的是出于对股东的感激；第二个方面，马云在内部邮件中，特意提到此次“退市”的一个原因就是“出于对股东负责”：“此次业务升级涉及面广，系统复杂，规模巨大……局部的小调整已经没有办法对 B2B 进行根本性的完善。”正是“出于对 B2B 股东负责，促使我们下决心把 B2B 私有化，对业务进行全面的调整、改革和升级，以期更好地服务我们的客户。”

第四，为了整体上市。从资本运作方面来考虑，阿里巴巴的目标是实现整体上市，打造行业的航空母舰。因而，有很多业内人士认为阿里巴巴私有化退市是以退为进。有的业内人士甚至形容马云是在“下一盘很大的棋”，那么，这个“很大的棋”是什么呢？从阿里巴巴的整体发展状况来看，可以断言，私有化 B2B 是阿里集团推进整体上市过程中的重要一步，关于这一点，有的专家也猜测说，如果将淘宝、支付宝业务打包整体上市，就有可能超越当红的 facebook，创造互联网行业融资的新纪录，这样阿里巴巴有望将自己打造成互联网行业的航空母舰。

震惊世人的重磅消息

2013 年 1 月 15 日，时年 49 岁的马云在阿里巴巴内部发布公开信，宣布当年 5 月 10 日辞任阿里巴巴 CEO。虽然他在离任后仍然是阿里巴巴的董事会主席，但这还是在舆论界引起了一片哗然。

在这封给员工的信中，马云写道：“从心底里，我佩服今天的年轻人。互联网是年轻人的天下，能给他们提供更多、更大的舞台是我们的责任，更是我们的荣幸，也是我们这些人可以给公司未来创造最大的贡献所在。今年，阿里绝大多数生于 60 年代的领导者将会退出管理执行角色，我们将把领导责任交给 70、80 年代的同事们。因为，我们相信他们比我们更懂得未来，更有能力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创造明天。”

马云在这件事情上的态度是，他将在未来的几年内主要负责阿里巴巴董事局的战略决策工作，协助新的CEO处理组织文化和人才培养方面的事，“并将会和大家一起加强和完善阿里的公益事业”。

在给员工的公开信中，马云还写道：“做自己开心，做自己能做的，配合好比我强的人的工作是今天的我最应该做的正确事。”

很多人还是很好奇，马云为什么要辞掉CEO的工作。

事实上，在阿里巴巴进行架构调整的时候就已经能看到马云将辞去CEO工作的蛛丝马迹了。2013年1月10日，在阿里巴巴公布的架构方案中，集团对原有业务决策和执行体现进行了调整。两个分别由董事局和CEO负责的新部门——战略决策委员会和战略管理执行委员会，将构成阿里巴巴的新体系。

显而易见，如果马云继续担任阿里巴巴集团董事局主席兼CEO的话，他将掌握决策和执行两个机构的实权，那么上述的新架构调整也就没有意义了。并且，从阿里巴巴内部人员口中我们知道，几年来，马云早已很少过问公司内部的具体运营事务了，并将主要精力转移到了企业战略和组织文化上。这样说来，马云这个CEO已经很少干预公司具体事务，而是由其他几位高管分担其职能了。

马云将一切安排到最合理，然后潇洒转身。2013年5月10日晚上，杭州黄龙体育中心，马云在淘宝十周年的晚会上，与员工说了再见。

当天下着雨，体育中心聚集了阿里集团来自全球的2.4万名员工，还有许多阿里巴巴集团的合作伙伴和媒体人，大家在雨中期待马云的出场，他们来到这里都是为了送别马云。

马云出场后，演唱了《朋友》这首歌曲，员工们欢呼：“谢谢你，马总！”

马云在演唱结束后，做了自己身为阿里巴巴CEO的最后一次演讲，在演讲中，常怀感恩心态的马云感谢了同事和合作伙伴，他说：“在座所有的阿里人，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

淘宝、小微金融的人，我特别为大家骄傲，今生跟大家做同事，下辈子我们还是同事！因为是你们，让这个时代看到了希望，在座的，你们就像中国所有的80后、90后那样，你们在建立一种新的信任，这种信任让世界更开放、更透明、更懂得分享、更承担责任，我为你们感到骄傲。”

作为阿里巴巴的创始人，马云决定离任CEO是很困难的，也是最容易引发争议的，因为这样做很容易引起外界的猜想。果不其然，这个消息被外界“误解”成了退休的意思。但是，事实并不是这样的，马云只不过是“退而不休”罢了，用他自己的话来说，就是“我这个年龄还是常规意义上年富力强的时候，我绝无偷懒之想法”。

所以，虽然马云辞任了，但谁都不能将这样的辞任当作是马云退休的证据，马云只是走到了幕后。

其实，在马云辞任CEO后，他的生活也并不一定变得完全无拘无束。因为马云还是集团的董事长。无论谁是新任CEO，阿里巴巴都一直是与马云联系在一起的。即使马云辞掉董事长的职位，这也无法改变“阿里巴巴 = 马云”这一关系。就像是柳传志虽然辞任联想集团董事长，但无法因为现任联想集团董事长是杨元庆就可以割裂柳与联想之间的联系。

但从另一个角度来说，在职权大小方面，新任CEO的职权肯定要远比马云所辞任的CEO小得多。在2013年1月10日阿里巴巴进行上述架构调整之后，马云将25个事业部分别交给姜鹏、张勇、张宇陆等九人负责。这样做的结果就是，这些“封疆大吏”们拥有了足够的自主权。当然，这也正是马云所要的结果。

在给员工的信中，马云就表现出了这一意愿：“把大公司拆成小公司运营，我们给市场，给竞争者更多挑战我们的机会，同样是给我们自己机会。我们永远坚持，各事业部以客户和用户利益最大化为目标，因为只有他们的利益最大化，才有我们自己的利益和存在的价值，这次的拆分，我们希望组织结构松而不散，汇报给谁以及权力有多大不重要，但人和事，热爱和责任，信任和协同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

显得越来越重要。我们希望阿里人一起努力把他们个个变成小而美、对生态发展有重大作用的群体。”

就这样，马云在不知不觉中已然完成了从企业领袖到精神领袖的角色转变。

有句话说，让自己成为江湖神话的最好方法，就是消失于江湖。熟谙武侠的马云虽然无意于让自己成为神，但随着未来他的形象从人们视线中淡化，他也就逐渐被人们神化了。

因此，这次马云辞任 CEO，无论是否出于本人真实意图，他已经在很大程度上步入了一条向“领袖到精神领袖”转变的道路。

习惯了不走寻常路

马云辞任 CEO 仅仅两个月之后，在 2013 年 7 月 23 日，又传出关于阿里巴巴要上市的消息，但这次上市的不再只是阿里巴巴 B2B 业务，而是整个阿里巴巴集团。不过，支付宝等金融业务和“菜鸟物流”是被排除在外的。

其实，早在 2013 年年初，就有消息传阿里巴巴有意赴港上市。随后，阿里巴巴方面透露香港是其 IPO 的首选地点，但进展并不顺利。

自 2005 年雅虎斥资 10 亿美元购入阿里巴巴集团 40% 的股份以来，以马云为首的阿里巴巴创业团队一直在为公司的绝对控制权而斗争。目前，阿里巴巴董事会共有 4 个席位，分别是杰奎琳·雷瑟斯（美国雅虎）、马云（阿里巴巴）、孙正义（日本软银）、蔡崇信（阿里巴巴）。

从目前阿里巴巴的股权结构看，形势对马云及管理层仍然不利，算上马云本人持有的阿里巴巴集团 7.4% 的股权，整个管理层的持股比例也只有 10.4%。而根据日本软银和美国雅虎披露的数据，他们各持有阿里巴巴集团 36.7% 和 24% 的股权，两家外资对应的投票权和董事席位显然足以控制整个公司。

为避免上市后控制权旁落的尴尬局面，阿里巴巴一直在谋求解决方案。此前，阿里巴巴希望效仿一种叫“AB 股”的股权结构，即可以发行不同投票

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权的两种股票，实质是允许企业管理层通过具有更高投票权的股票控制公司。这种制度在美国的高科技企业上市的热潮中得到了极大的发展。

企业上市的原因主要还是需要钱。企业处在瓶颈期，处在发展期或需要大量资金来开拓市场的时期，但是这个时候企业没有钱，于是才会选择上市。不过上市存在风险。

理论上，出卖的股权越多，能够拿到的钱也就越多，可是同样的，卖出的股权越多，创始人对企业的控制能力就越少。甚至在一些情况下，精明的竞争对手和不友好的资本家会通过资本运作来控制公司。这是希望获得资金而又不希望失去对公司控制权的企业最不想要的结果。

这种矛盾在科技企业中最为麻烦，这些企业一方面需要大量资金支持自己的实验、创新或者市场开拓，这迫使他们必须出让更多的企业股权来获得足够的资金；而另一方面，如果企业的创始人不能有效地控制公司，即使获得了足够的资金，企业可能还是不能获得发展的机会。

为了解决这个矛盾，美国资本市场就发明了 AB 股制度。市场允许同一家公司拥有两种不同权利的股权，一种拥有对于企业的决策权、控制权，而另一种只拥有分享收益的权利。这样，出售股权的创始者就可以在充分保留自己对于企业的控制基础上募集大量资金了。

AB 股对于想要发展企业的老板和只想赚钱的投资者来说是一个很好的变通制度。可是在市场上，也有一些阴谋家的存在，AB 股给了他们剥夺股东权利的机会，他们可能通过内幕交易、置换资产等方式借机套取投资者的权益，甚至制作一些空壳公司。在美国，可以通过一系列复杂的制度来防止这种事情的发生，可是香港似乎没有足够的准备来应对这些问题。在上百年的香港金融历史中，并没有类似制度的先河。

2013 年 9 月，为了保证上市后对公司的控制权，阿里巴巴试探性地爆出合伙人制度。阿里巴巴希望采取的“合伙人”方案，和中国内地、香港，或开曼群岛的合伙企业法中的合伙制完全不是一个概念，而是在章程中设置提名董

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事人选的特殊条款：由一批被称作“合伙人”的人提名董事会中的大多数董事人选，而不是按照持有股份的比例分配董事提名权。

另外，阿里巴巴方案中的“合伙人”并不像合伙企业中的合伙人，需要对企业的债务承担连带责任，而是指合伙人必须“在阿里巴巴工作5年以上，具备优秀的领导能力，高度认同公司文化，并且对公司的发展有积极性贡献，愿意为公司文化和使命传承竭尽全力”。马云认为，合伙人作为公司的运营者、业务的建设者、文化的传承者，同时又是股东，最有可能坚持公司的使命和长期利益，为客户、员工和股东创造长期价值。

不过，上市的基本准则是将企业交给市场，根据股份情况来决定谁是公司的实际控制者。而合伙人相当于已经圈定了企业的实际控制者，他们对企业的控制并不因为股份的变化而变化。这种方式在一些国家的证券法规中有一些规定，但是直到今天，在世界主要的金融中心都没有任何一家企业采用这种方式上市。

马云在谈到上市地点的时候明确表示：上市的地方必须允许创新。也许他的意思就是上市地需要能够接纳合伙人这种形式。对于马云这种习惯了不走寻常路的人来说，这种选择也许轻而易举，但是对于资本市场来说，规则的改变则并不轻松。

与香港证交所的交锋

阿里巴巴的合伙人制度，按照马云在内部邮件中所说的，从2010年起在内部运行。但真正引起媒体热议的，是在阿里巴巴集团就合伙人制度同香港证券交易产生分歧时。

马云在杭州与香港传媒交流团会面，表示阿里巴巴不会到不欢迎阿里巴巴的地方上市。不过他也坦言，自己对阿里巴巴以往和香港沟通不足感到很大歉意，过去太自以为是，以为上市的事情“不太复杂，不需要亲自谈判”，更自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以为很了解香港。他表示，将会吸取教训，从现在开始建立双方良好沟通的基础。

对于和香港方面的沟通，马云承认曾经坚持要让合伙人担任行政总裁，如果总裁不是合伙人，宁愿不上市。不过对于要用何种方式、是否控制董事会候选行政总裁等则可以再讨论。他表示，这样能够避免一换总裁就失去公司的宗旨，如雅虎及苹果一般。马云指出，阿里巴巴选择董事会成员及行政总裁都是根据非常严谨的标准，比选特首还要严谨，因为阿里巴巴的举动会影响逾千万员工。再者阿里已占据全国零售额的 5%，举足轻重，业务复杂程度不是外人能够想象的，因此必须坚持合伙人制度。

马云对于合伙人制度的迷恋其实也不难理解。作为持股数量本身就不多的合伙人们其实是最热爱自己的公司的，因为他们看着阿里巴巴的成长，与这家企业有着众多的感情联系。而如果不能坚持合伙人制度，阿里巴巴的控制权就可能易手。

这就如同中国众多的国货品牌一样。当众多的国际日化品牌疯狂进入中国市场时，传统国内品牌的顽强抵抗也给他们制造了很多困难。于是，并购成了他们控制市场的手段，通过资本运作来控制中国品牌，最后统一市场。一些市场营销学的专家将外国品牌对中国市场的这种战略称为“打得过就打，打不过就买”。

阿里巴巴是一家从中国发展起来并且有着巨大影响力的企业。更何况，阿里巴巴对于马云来说并不仅仅是一个赚钱的工具，更是他的梦想，轻易放手当然是不可能的。

马云和他的团队曾经几次和香港证交所的团队进行接触，反复游说他们接纳合伙人制度。在这种游说过程中，马云也开出了不少具有诱惑力的条件。香港证交所也曾经给予过阿里巴巴很多变通的条件，只是不能接受合伙人制度。甚至有消息说，只要马云放弃合伙人制度，阿里巴巴就可以立即在香港证交所挂牌。

香港人不愿意接受合伙人制度似乎也是情有可原，毕竟香港人没有任何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关于合伙人制度的经验，而在近几年，各种资本市场的震动也确实让人们担心。这种模式事实上是将投资者捆绑起来任人宰割，有违市场经济谋求的平等权利。对于一个多年来努力建立了一个安全、稳定的资本市场的香港来说，如果因为合伙人制度的缺口而毁掉了市场的信誉恐怕得不偿失。

毕竟，合伙人制度如果开了先河，后面肯定还会有新的跟进者。如果所有的企业都想用这种方式进入香港股市，其带来的混乱可想而知。假如一个老板可以在出售全部股权或者只掌握万分之一股权的情况下依然控制公司，资本套现的行为将会变得更加普遍。对于一个资本自由港来说，香港没有能力阻止资本的流出，最后可能的结果是香港的众多企业股权是公众财产，可是这些掌握股权的人却没有资格控制公司。其潜在的威胁不言而喻。

主观上马云不愿意放手，客观上阿里巴巴又不太缺钱，这样的结果自然是马云和港交所的僵持不下。

9 月份，阿里巴巴董事局主席马云给员工发出邮件，他表示，“我们关心控制这家公司的人，必须是坚守和传承阿里巴巴使命文化的合伙人”。同时他也首次就上市问题表态，“我们在乎我们上市的地方，必须支持这种开放、创新，承担责任和推崇长期发展的文化”。

随后，阿里巴巴集团创始人和副董事长蔡崇信，以公开信的形式透露，“作为一家主要业务都在中国的公司，香港自然是我们上市的优先选择”，并称阿里巴巴从未提议过采用双重股权结构的方案，且合伙人方案“确保了每个股东的权益，包括不受任何限制选举独立董事的权利、重大交易和关联方交易的投票权等”，并未威胁到香港监管机构倡导的“一股一票”原则。

2013 年 10 月 10 日下午，阿里巴巴集团 CEO 陆兆禧对外界“赴港上市”传闻做出评论，称“决定不选择在香港上市”，同时表示“今天的香港市场，对新兴企业的治理结构创新，还需要时间研究和消化”。这是阿里巴巴高层首次就在香港谋求上市的问题做出的公开明确表态。这一表态，也意味着，阿里巴巴的 IPO 之旅对香港市场关闭了大门。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下一个比尔·盖茨

2014年3月16日，阿里巴巴集团宣布，启动在美上市事宜："阿里巴巴今天决定启动在美国的上市事宜，以使公司更加透明、国际化，进一步实现阿里巴巴的长期愿景和理想。未来条件允许，我们将积极参与回归国内资本市场，与国内投资者共同分享公司的成长。感谢香港各界人士对阿里巴巴的关心和支持。我们尊重香港现时的相关政策和出发点，并将会一如既往地关注、参与并支持香港的创新和发展。"

就如同前面所说的，马云之所以与香港股市博弈了这么久，最核心的就是希望香港能够接受自己的金融创新计划，也就是合伙人模式。但是香港方面认为这种方式严重违规，双方也因此一直悬而未决。而同时，另一个可能的选项美国市场就成为了阿里巴巴的备选项。

6月16日，阿里巴巴向美国证监会正式递交了IPO申请，其中的合伙人被定为27人，这些人中有当年陪伴马云创业的"十八罗汉"，也有义无反顾放弃博士学位加入阿里巴巴的新生代领袖。还有香港前特首董建华，总之，这些人都是曾经决定过阿里巴巴命运或正在决定着阿里巴巴命运的人。

总之一句话，在合伙人这件事情上，马云赢了。2014年9月，阿里巴巴在美国成功上市。在马云的带领下，阿里巴巴的上市工作终于圆满完成，成了美国迄今为止融资规模最大的IPO，其市值高达2285亿美元，成为全球市值第二大的互联网公司。作为中国最大的零售平台挺进国际资本市场，阿里巴巴的上市之举不论对资本市场还是全球电子商务行业，都具有深远意义。而作为阿里巴巴董事局主席马云，他的财富在不久的将来甚至可能超过比尔·盖茨。

比尔·盖茨之于IT界，有如乔丹之于篮球场，拿破仑之于战场。在世人心中，他们不仅仅是各自领域里最出类拔萃的领军人物，更是一座座里程碑，一个个具有划时代意义的符号。拿破仑的叱咤风云，始于200多年前的法国，终于滑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

铁卢，已然成为逝去的光芒；而盖茨的首富、巨子之名和地位，自 20 世纪 90 年代中期以来，仍是稳居宝座，无人撼动。

有如自然界的新陈代谢一般，“长江后浪推前浪”是社会发展的必然规律，“各领风骚数百年”亦成为恒久不变的历史潮流。于是，当微软炫目夺人的闪耀光芒已随着互联网时代的来临而“日薄西山”时，当蝉联 10 余年“首富”桂冠的比尔·盖茨已过不惑之年后，这样的发问之声渐渐响起：谁是下一个比尔·盖茨?

对任何人而言，这都是一个极富想象力的、其难度不逊于攻克哥德巴赫猜想的“世界级命题”。

如果不是互联网这个新经济的“搅局者”打乱了世界经济的“固定规则”，大部分人都会预测，他（或她）仍将出现在当仁不让的美国，比如“股神”沃伦·巴菲特，比如赛吉·布林和拉里·佩奇……

然而，如果把这样一个“世界级命题”的范畴缩小到亚洲，又是怎样一番激烈的辩论呢?毋庸置疑，是中国香港的李嘉诚、日本的孙正义等，这些大腕级的企业家、投资家，都将处在这场激辩的旋涡中央。

然而，如果让现任“首富”来回答这个超级难题，其权威性、前瞻性又是何等之高！幸运的是，这个机会给了中国——2007 年 4 月，微软公司创始人、董事长比尔·盖茨来华参加在海南举办的博鳌亚洲论坛时，曾接受中央电视台《高端访谈》主持人水均益的独家采访，以下便是现场实录节选：

主持人：“下一个比尔·盖茨会是谁呢？”

盖茨答：“比如阿里巴巴的马云。”

时至今日，当人们看到许许多多西方国家的公司都在通过阿里巴巴向中国输送产品时，就有诸多国外媒体大胆预言：未来 40 年内，阿里巴巴的创造者——马云，将是替代盖茨而成为全球最富有的人。

俗话说，“桃李不言，下自成蹊”。事实上，经常出入美国“企业家俱乐部”的马云，很早就与比尔·盖茨等顶尖商界名流建立了良好的友谊。不仅如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此，包括美国前总统克林顿、英国前首相布莱尔在内的政界名人，提起“中国的马云”，都要竖起大拇指。

马云自己曾说过：“我从来没想过成为首富，也不可能成为首富了。”但是，以全球影响力而言，马云却并不逊色于盖茨，甚至更胜一筹。事实上，早在2006年6月，美国权威财经杂志公布“全球50位最具影响力商界人士排行榜”时，作为中国内地地区唯一入选的企业家马云，排名第15位，而同时入选的比尔·盖茨排名第21位。

而随着阿里巴巴的上市，已经有人算出了马云的身价。福布斯中文网10月28日发布了2014年中国富豪榜，马云已经拥有195亿美元的净资产，从而成为中国首富。百度创始人李彦宏和腾讯创始人马化腾位居马云之后，身价分别是147亿美元和144亿美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大佬的多面人生

作为一个创业者，首先要给自己一个理想。1995 年，我偶然有一次机会到了美国，然后我看见了、发现了互联网。我不是一个技术人才，我对技术几乎是不懂，到目前为止，我对电脑的认识还是部分停留在收发邮件和浏览页面上。我今天早上还在说，到现在为止我还搞不清楚该怎么样在电脑上用 U 盘。但是这并不重要，重要的是你到底想干什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

A 面：互联网界的“异数”

长相怪异的“外星人”

有人曾戏称：马云如果去演电影，扮演外星人就不用化妆。这话虽然是在笑侃，但也说明，马云的相貌确是奇特。但就是这样一个长相颇似《E·T》里外星人的小个子，讲话却流利张扬、诙谐深刻，出口成章。

科学家们曾有过这样的预言：五十年后，身高低于 1.5 米，脑袋比身子大的男性才算帅。这样的帅，是不是真的会成为五十年后女性对待男性的审美观，我们不知道，但可以确定的是，这和电影中的外星人有些相像，甚至和马云也有些相像。

是不是马云太超前了，包括相貌？或许是！

世界上像“外星人”的人不在少数，马云并不是第一人。在他之前有一位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

名叫罗纳尔多的西方球星，那也是一位名震中外的大人物。虽然他长着小眼睛、大龅牙，一副酷似外星人的面孔，但是因为他出众的球技，赢得了中外人士的追捧，也为自己吸引来了众多的红粉知己。自古美女爱英雄，哪怕这个英雄是个“外星人”，于是从罗纳尔多时代起，就有了一道亮丽的风景线。关于罗纳尔多的风流韵事就如同他的进球一样，数也数不清。罗纳尔多的“外星人身材”是他的一面招牌，响彻中外。

大脑袋、矮小身子的马云刚一出道，就被人笑称为“外星人”。于是世界上就开始多了一个“外星人”，在很多人眼中，这两位“外星人”开始同台争辉。2011 年 2 月 14 日情人节，外星人罗纳尔多在巴西宣布退役，终结自己 18 年的职业生涯。旋即又有人调侃道：“从今天开始，地球上只剩下马云一个外星人了。”虽然还是在侃，但话里的赞赏意味却很明显，一个外星人，才更加的了不得。

一个在清华和北大做了 4 年的“偷师者”（旁听生），曾经说了一句颇有意味的感言：马云不是用来模仿的，马云是用来超越的。马云的成就也许能够被超越，但是他的长相却是任何人也超越不了的。这就是他的品牌。

事业上如日中天，相貌上响彻全球。其实说到底，马云奇特相貌的吸引力绝对不比他事业上的影响力差。他所到之处虽然不能说是万人空巷，争相前往，但却总能吸引很多人的关注。按照一般人的度测，像马云这样的人物，才华横溢加之能言善辩，怎么说也应该长得仪表堂堂，魁梧大方。但不巧的是，老天却偏偏给了他一个瘦小的身材和一张奇特的面孔。这样的他是如何通过相貌名震中外的呢？这样跟中国相学相背而驰的长相真能成功吗？外星人般的长相在中国吃香吗？

按照老祖宗传下来的“相法五行格局归宗”的论述，得形得局者自然是事业有成、可富可贵。事物不在乎体积的大小，但求得用。马云面相格局不佳，从相理上讲，马云之相为“奇”相，不能用一般的相理来看——奇相自有奇遇。相理讲究平衡，而马云之相非常不协调。古人认为成大事者必天生异相，无疑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云已经具备了这样的条件。可以这样说，马云虽然看起来其貌不扬，但是从相学分析，面相却很有特点。

首先，马云的头部特别大，这是他的一大优点。人脑袋里装的是生发智慧的脑细胞。脑袋越大，脑细胞自然也就越多，而人也就越聪明了。而且马云的额头又高又宽，前额还有官禄之相，所以像他这种人就避免不了会有过人的智慧和想法，事业运自然也会随之大大增强。

此外，马云有一双炯炯有神的大眼睛，他的眼睛明亮有神，而且眼神很强，如鹰眼般犀利。眼神，在相法里很重要。一个人的眼神可以看出一个人的内在精神力，聪明与才智，智慧与反应。比如，一些人眼睛即便很小但却往往炯炯有神，即便人看上去很笨实际上却往往有自己的如意小算盘，脑子随时在打转，搞不好一转眼珠就是一个鬼主意。

而且，马云有个又大又好看的鼻子，相学专家说这叫作“鼻贵益九贱”。这个大鼻子在面部中占有独特的位置。鼻子在整个脸部面积大小比例上仅次于面额，是整个脸上最好看的一块圆润之物。这非常了不起。传统相法中这是有说道的：鼻属土，而土是火的绝妙克星，火势越猛烈越大，就越要用沙土去压制。所以，客观地讲：马云的额是劣势，鼻才是财富的发源地。

此外，马云的耳后能看见腮，面大而腮骨往两边突出，相书称此种相为“异骨形”，又称“风字面”。传统标准相面法这样说：能从耳后看见腮的人不适合交朋友。具体说来，这类型面相的人性格强烈，关系好则重承诺、讲义气；一旦关系处理得不好，就容易走极端，心态和性格比较不平和。性格比较激烈，争强好胜超越旁人，当然这是现在社会成功的必要条件，但是具备这种“狼”性成功人格的人，在如今中国追求和谐的大环境，很容易引起争议。

整体看马云的面相，面方，腮角突出，但是除了面方正之外，下巴也略尖，权柄和耳朵略张，骨头略露，是为金形带火格局。这种面相，相法中如是说：“如金局兼火视为炼金成剑，乱世主暴发，冒危难而成大功，不为特贵，则为特富，均不可限量，盛世则减等而论之。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

较一般人的眼光看来，马云是一个有着奇异面貌、酷似外星人的“丑八怪”，但是从相学角度分析却能解释其貌不扬的马云其实是个“福将”，是个终究会让自己的名号响彻中外的“外星人”。

阿里王朝的“拿破仑”

2000年7月17日，马云登上了美国著名的权威财经杂志《福布斯》的封面，他是中国近50年来第一位获此殊荣的英雄，自然影响甚巨。这意味着中国的互联网江湖正受到全世界的关注，正在一步步向全球扩张。

美国的战略大师加里·哈默尔在《竞争大未来》一书中宣称：“当下正是改写游戏规则的天赐良机。”确实，在当下的江湖中机会多多，就看有没有人能够抓住。当然有人能够抓住，其貌不扬、身高和拿破仑不相上下的马云正是其中之一。在中国马云以“外星人”知名，而在西方看来，马云就是“中国的拿破仑”。《福布斯》杂志的封面文章，曾这样介绍他：凸出的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿而笑，拥有一副五英尺（1.52米）高、一百磅（45千克）重的顽童模样，这个长相怪异的人有拿破仑一样的身材，同时也有拿破仑一样的伟大志向……

能让眼高于顶的西方人把他和拿破仑相较，马云确实不简单。

要知道，拿破仑可是个大名鼎鼎的人物，他的英雄事迹可谓家喻户晓。他从一名志向远大的普通士兵，到一步步建立起雄霸欧洲大陆的拿破仑帝国，其志向之远大、头脑之聪明、精神之坚毅由此可见一斑。虽然拿破仑身材矮小，但这却无妨他成为很多西方人心目中的英雄。

但是这个时候，西方江湖中人却乐意称马云为“中国的拿破仑”，除了身材比例相类似，更多的，应当是他坚韧不拔的意志和卓越不凡的成就。拿破仑在战火中建立起了一个新的法兰西第一帝国，马云也在战火中建立起了一个庞大的阿里王朝。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾流传着这样一种说法：男人的雄心与身高成反比。好像有些道理。“矮小的科西嘉人”拿破仑9岁就喊出了“我喜欢的东西就应当属于我”的狂言，进入军队后，小个子的他又叫嚣“不想当将军的士兵不是好士兵”；而“中国的拿破仑”马云也同样野心勃勃：他要把阿里巴巴建成全球最好的站点，要打造“102年企业”，即阿里巴巴在1999年创立，经过上个世纪，而活到下个世纪。不管能成与否，但小个子的马云，确是心比天高。

其实，强悍的个人能力和远大的志向，就是拿破仑和马云给自己的相貌品牌增加的附加值，这些特点足以让众人不再关注，甚至完全忽略他们那曾经给自己的成长与发展带来副作用的相貌。或许不能说成是完全忽略，因为当他们能力和志向的光环远远超出自己的相貌时，那不同寻常的容貌已经成为了他们强悍的品牌。

拿破仑的理念是不想当将军的士兵不是好士兵，他是个好士兵，因为他一直在向着士兵的最顶峰迈进。套用过来，马云也是一个好的商人，因为他的目光，也在商人的最顶峰。1995年，从美国回来的他看到互联网中蕴藏着无限商机，于是果断地辞去公职，借钱创办了中国黄页这个网站。虽然那个时候前路还很渺茫，但是他的眼光，已经在向着最高处看了。当时的社会环境使他遇到很多困难和挫折，甚至还一度被人冠以“骗子”、“疯子”、“狂人”的称号。面对这些质疑的声音，他仍然选择了坚持自己的理想。他要做一个最成功的商人。

虽然马云最终还是与自己苦心经营的中国黄页分道扬镳，但他却用无畏的勇气告诉了自己也告诉了世人一件事：矮个子，也能成大事！谁说不是呢？“结束是为了更好的开始”。中国黄页的失意并没有压倒他那瘦弱矮小的身体，这个“打不倒的小个子”很快就重起炉灶，东山再起。在1999年，他带领着“十八罗汉”，砌上了阿里巴巴大厦的第一块砖，从此一发而不可收。

这个“中国的拿破仑”，从创建阿里巴巴第一天起，就立志要建立全球最好的网站。他做到了！只经过短短几年的时间，阿里巴巴就成为中西方江湖上规模最大的网上市场和商人社区之一。仅仅用了一年多的时间，阿里派就吸引

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了来自近200个国家和地区的25万名商人会员，每天新增注册会员1400名，新增供求信息超过2000条。

阿里巴巴在马云的带领下，在飞速地向着当年建派时他梦想的方向前进。

《福布斯》杂志资深编辑马修·施夫林在接受美国有线电视（CNN）采访时也说："我们认为这家网站（阿里巴巴）有巨大的潜力。它虽然注册在香港，但是有来自190多个国家和地区的成千上万的商人在这里买卖各种商品，像印度产的活塞、荷兰的猪腰。这是个非常好的市场，潜力很大。"

这就是"中国的拿破仑"、小个子的马云苦心经营的结果。当年因为身材矮小求职无门的马云，到这个时候，在所有江湖中人的眼中，形象已经高大得无以复加。甚至在很多创业者的心目中，他的形象，已经与教父无异。

很显然，此时马云个子的矮小，已经成为了他光鲜的品牌。"拥有一副五英尺高，一百磅重的顽童模样"的"中国的拿破仑"，矮小，已经成为衬托他成就的有力武器。矮小不再是他的缺陷，而是他的亮点。提到马云，谁还会觉得他"矮小"呢？

相貌美丑于我何加焉

只要有马云出现的地方，他的相貌就会成为大家的谈资。最初的时候，马云对自己的长相还是耿耿于怀的，这是一种不自信的表现。在2000年7月17日马云第一次登上《福布斯》封面后，马云曾说道："看了《福布斯》杂志后，我才知道自己其实有多丑。"

但是，马云是在互联网江湖中呼风唤雨的大人物，所以他有一颗足够包容自己长相缺陷的宽广的心胸，并且这颗心随着他的影响力和取得的成就不断变大而越来越豁达。因此，渐渐地，他就对自己的长相开始慢慢释怀，有时候参加访谈节目或者演讲，甚至会主动拿自己的长相开起玩笑，这是他自信的表现。这种自信在2004年底，更是达到了登峰造极、炉火纯青的地步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当时，马云站在“CCTV年度经济人物”领奖台上，面对主持人的玩笑：“有人说您像蜘蛛侠，您怎么看？”

他面不改色地看了看主持人，微微一笑道：“我比他的回头率更高，因为我的样子比他更怪。”

这说明，马云不仅已经不再避讳自己的奇异相貌，反而打算将其优化，当作王牌来使。这标志着马云相貌品牌化已经提上日程，并已初见端倪；同时，这也说明，马云已经学会借助媒体宣传自己了。很显然，当观众们，或在台下，或在电视机前、电脑前，看到一个如此不避讳自己的长相甚至还以自己的长相为荣的自信的马云时，必定会心生敬仰之情。最起码不会一见到这张脸，就嫌弃鄙视了。

而后，马云接受《凤凰卫视》采访的时候，当主持人提到他的长相使人印象深刻时，马云又自信地调侃了一番：“我知道我自己长成这个样子，讲得越多人家记得我越牢，哪儿都没法去。但是我觉得该讲还得讲，该躲起来的时候还得躲起来。”

接连几次，面对媒体有意无意的推波助澜的宣传，马云已经越来越能自如地见招拆招了。而观众、读者对这个另类的马云，也越来越有好感，因为他实在是一个很有意思的人。要知道换成一般人，几次三番地被媒体调侃、戏弄，早就撂挑子走人了。而他不仅没有发脾气，反而还用自己的高智商巧妙地应对，这不能不说是一种无上的智慧。

时不时自嘲长相的马云对自己的相貌越来越自信。

2009年，阿里巴巴10周年，可容纳3万人的黄龙体育馆里，除了阿里巴巴的员工1.7万人，再加上员工的家属和邀请的领导和围观的媒体等，已经达到了2.7万之众。马云一改平时的形象，戴着一顶假发，一副黑超遮面，以十分潮的朋克造型出现，并且还手持话筒引吭高歌，使全场的人大跌眼镜。而与此同时，居然还有一男员工反串性感的梦露的造型，与之呼应。一时之间，众人哗然。马云放下身份，着潮人服装，敢于颠覆自己火星人的形象，和大家同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

喜同乐的豪放不羁行为，让大家感觉很高级，很上档次。由此，我们不难看出此时的马云早已不是当年那个自惭形秽的毛头小子了，而是变成了一个已经彻底冲破相貌观念，甚至以自己独特的相貌为荣的真正的大佬了。

而使马云对自己的长相不断增长信心，除了他在互联网江湖中越来越大的名声和阿里巴巴开始享誉全球外，相信集美貌与智慧于一身的美女思思的公然示爱也起着推波助澜的作用。

2009 年，一篇名为《马云：我心目中最帅的男人》的博文在互联网江湖被炒得沸沸扬扬。文章居然大张旗鼓、唯恐天下不乱地说一向以“外星人”著称的马云长得帅：“马云在我心目中，就是最帅的男人。”一席话把博主思思推到了互联网江湖的风口浪尖上，一时间大家对这位有着飘逸长发、魔鬼身材、年仅 23 岁的美女褒贬不一。有人力挺，表扬她有思想、有深度。当然也有不少人吐槽，批评她炒作不择手段，更有好事者冠之以“云女郎”。

思思初次遇见马云是在美国，彼时马云正在时代广场吐沫横飞地给美国的老百姓们演讲。“……他那张棱角分明又古灵精怪、时时带着几分孩子气和纯真表情的脸庞，常常散发出性感迷人的气质。他身上放射出来的那种力量，让我感动……”这就是在思思印象中的马云，众人一片哗然。

面对网友的一片质疑声，思思不以为然，认为马云是一个很奇特的江湖人，是“中国的骄傲”。“……我只是想让大家反思一下，我说马云帅，马云的帅不是韩剧里的漂亮脸蛋，不是虚荣或肤浅的外表，而是马云的言谈举止，他从内到外散发出来的魅力，加上得体的穿着，合在一起，他就是帅的，就是美的。”

思思“反其道而行”的真实意图我们无从考证，但是她的话对于一些过于追捧和强调外表而忽视内涵的“外貌协会”人士来说不失为一种反思：外表和内在哪样更美呢？

现在已经完全不介怀自己长相的马云，除了借助媒体宣传打造自己的相貌品牌外，还在各级学府对大学生们进行思想颠覆，叫他们不要过于注重自己的外貌。2010 年 12 月 6 日，在走进对外经济贸易大学与 80 后大学生们面对面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的推心置腹的交流会上，一位学生说：“看到马云后，对自己的外貌又自信了一点。”对此，马云也随之笑着自我调侃道：“20年以后的中国，流行的长相是跟我一样。”

在艺术圈，大多数朋友都有个印象，京城中艺术家们一般喜欢以光头出镜；而在笔者印象里，IT江湖的大佬如马化腾、张朝阳等都没有人尝试玩这一款。但在2012年10月13日傍晚，互联网江湖上各种媒体都在热爆一颗光头；这可不是一般人的光头，是马云的光头；马云再次用他那颗光头晃动各路闪光灯。

这颗光头的闪光，正式亮相得从马云出席母校50周年校庆说起：在母校杭州长寿桥小学里，他摘下帽子，露出光头，给老师们汇报他的新作品。一下“点爆”互联网，各种好奇心沸腾了，一时舆论满天飞：“马云皈依佛教”、“马云因打赌输给史玉柱”、“感情受挫？”、“马云找到接班人”……

不管江湖如何猜测，马云又火了，光头必将成为IT江湖的新风尚，如同马云以前所言，他的形象早晚成为流行品牌。

一开始就被当成“疯子”

从一开始创业，马云就注定和“疯子”画上等号。

1995年，时年30岁的马云凭借自己出色的工作表现被评为“杭州十大杰出青年教师”。然而，就在所有人以为他在学校的前途一片光明时，他果断辞掉了教师的工作，投身互联网创业中。学生、家长和朋友对此都大惑不解，他们都说他真的“疯了”。

似乎别人都很难理解马云眼中所谓的好事，只有他一个人能明白其中的道理。而一旦马云决心已定，别人是很难使他改变的。

1999年2月，马云在杭州的湖畔花园——当年他当大学老师时购买的小区住宅里，与18位创业成员召开了第一次全体会议。马云对那一次的会议过程做了录像，在这个保存的资料片里，我们可以看到这样一幕：光线昏暗的画

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面中，16位创业成员或坐或站，神情肃穆地围着慷慨激昂的首领马云，马云则站在一张桌子前，快速而疯狂地发表他那张牙舞爪的演讲。

马云不愧是教父，演讲的天赋不比马丁·路德·金逊色多少，他喜欢用打架、战争之类的场景作比喻：

“黑暗之中，我们大家一起摸索，一起喊叫，一起往前冲！我在后面喊，你们只顾往前冲就是了！就是往前冲，一直往前冲！十几个人手里拿着大刀，啊！啊！啊！向前冲，有什么好慌的！”

马云回忆起那次演讲时，常常这么形容：“我那天像个疯子，完全疯了，根本不记得自己讲过什么了，就记得不断地给大家鼓劲——冲啊！冲！”

而马云的魅力正在于此，他没有苦口婆心地给大家洗脑，但话语的气势已经让这群年轻人有所启迪了。在那个资料片里，其中马云说了这么一段话：“今天，要你一个人出去闯，你是有点慌。你这个年龄现在在杭州找份工作，一个月三四千块钱你拿得到，但你就不会有今天这种干劲，这种闯劲，三五年后，你还会再找新工作，对不对？”

事实也正是这样，马云之所以能调动大家的热情，很重要的一点就是这群人都很年轻，说白了，大家也算输得起。尽管当时互联网的发展势头非常迅猛，以他们跟随马云闯荡多年的经验，也能找到一份稳定的工作，不仅是杭州，即使在北京他们也是当时的互联网公司炙手可热的香饽饽。问题在于：这种稳定会持久吗？如果有一天互联网泡沫破灭了，大家又得不断地跳槽，不断地从零做起。与其将来颠沛流离，不如大家一起拼一把！用马云的话说，“往前冲的时候，失败了还有这个团队，还有一拨人互相支撑着，你有什么可恐惧的”？

当然，也不得不承认，阿里巴巴第一次员工大会的气氛是非常凝重的。这种凝重，写在创业元老们的脸上，也写在马云的脸上。同时，会上还弥漫着一种失落、迷茫和犹疑的气氛。作为当时在场的见证人（也是负责摄影的“导演”）金建杭曾回忆说：“当时，每个人神情都很严峻，尽管马云很会调动气氛，但大家脸上没有笑容。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管自己也是心情沉重，马云还是不忘给大家打气："谁都知道——Internet 是个泡沫，我刚才讲危机感就是指 Internet 的泡沫越来越多，但是究竟什么时候破呢？我们看到它们的股票猛涨，但究竟什么时候会跌下来呢？如果雅虎的股票全掉了，eBay 的股票就会涨，有一天，eBay 的股票掉了以后，阿里巴巴的股票会长。它是一段一段地往上走，所以不要担心，我觉得 Internet 的梦不会破！"

不得不承认马云的危机感和先见之明——仅仅隔了一年多，大洋彼岸的纳斯达克就传来崩盘的哀号；又隔了几年以后，谷歌、百度、阿里巴巴们纷纷在海外的资本市场中写就了一首首"神曲"。所以，泡沫膨胀过大，自然就会破灭，而 Internet 的梦却永远都不会破。

在这次会议上，还有一个小花絮。当时，在开会的过程中，马云家里的墙壁突然渗水了。马云当时还正发表激情演讲，然后他就停下来对大家说："我出去找点材料。"过一会儿，他抱了一大卷旧报纸回来，然后大家一起把它们贴在墙上。后来，为了保持统一，马云干脆把报纸作为房间的装饰。

马云开始给未来的公司定宏伟蓝图——"我们要办的是一家电子商务公司，我们的目标有三个。"——讲到这里，大家聚精会神地看着他——"第一，我们要建立一家生存 80 年的公司。"

伙伴们立即报以热烈的掌声，不过心里也在犯嘀咕："我们能不能再活 80 年都难说，也不一定能看到。"

停顿了片刻，马云接着说："第二，我们要建设一家为中国中小企业服务的电子商务公司。"大家继续鼓掌，没人对此有异议。毕竟，从中国黄页时代开始，他们就在跟中小企业打交道。

然后，大家屏住呼吸，等待马云说最后一个目标。

"第三，我们要建成世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。"马云向上挥舞着手臂，大声地说。这回，大家面面相觑，心里的嘀咕犯得更大了："就凭我们这几杆枪？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后，马云拍拍胸膛，掷地有声地对大家说："在未来三五年内，阿里巴巴一旦成为上市公司，我们每一个人所付出的所有代价都会得到回报，那时候我们得到的不仅是这样大的一套房子，而是30套这样的房子。"

还有跟钱过不去的人

就在马云首次提出阿里巴巴的创业计划时，很多朋友都认为他的决定简直就是"疯子的想法"。根据著名的"二八定律"，20%的大客户可为企业带来80%的利润，而著名的亚马逊也正是遵循这一定理来做的。然而，马云却反其道而行，他选择了占80%的小企业。

马云的"疯子设想"得到了众多风险投资商的青睐，他们把阿里巴巴B2B模式称为继雅虎门户网站模式、亚马逊B2C模式以及eBay C2C模式后的"世界互联网的第四种模式"。仅仅在阿里巴巴网站创建后的一个月，它就收到了来自30多家风险投资商的投资意向。

2000年1月，马云与软银的孙正义正式展开了谈判。最终，二人达成协议，软银投入3000万美元，占30%的股份，帮助阿里巴巴拓展全球业务，同时在日本和韩国建立合资企业。

回到杭州后，马云在董事会上宣布了软银投资阿里巴巴的计划，大家经过一番激烈讨论后，认为软银要占30%的股份太多了，这样会造成股东结构不平衡，为阿里巴巴日后的发展埋下隐患。

马云冷静思考之后，也为在日本的决定感到后悔了："我要那么多钱干什么呢？这真是太愚蠢了。"

原来，按照孙正义的3000万美金出资计算，他不仅要将阿里巴巴管理层的股权狠狠地稀释一通，还将导致股东结构的严重不平衡，并且让孙正义暂时处于相对控股的地位。然而，马云自始至终的原则是：这家公司（阿里巴巴）不允许任何机构、任何人控股。显然，如果现在就给了孙正义那么多股份，将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来再融资，吸收新股东就很成问题，很可能出现股权过于集中的局面——这是马云不能接受的。

第二天，马云就找到孙正义的助手，提出了新条件：只要2000万美金！

这位助手听了马云的话后暴跳如雷，甚至怀疑马云“脑子进水”了：“简直不可思议，你竟然嫌钱多？”

马云郑重地点头：“对，我是嫌钱多。我们只需要足够的钱，太多的钱会坏了事。”

这位助手想劝马云回心转意，不要再“折腾”了，当然，他大概从没见过有人敢跟自己的老板孙正义如此“嚣张”，便好心相劝：“Jack，别犯傻了，你这是在赌博，以后可就没那么好的融资机会了！”

马云耐心地解释说：“是的，我在赌博，但我只赌自己有把握的事。2000万美金我管得了，太多的钱就只会害了公司……”

孙正义的助手实在听不懂马云的无稽之谈，二人谈不下去了。

与孙正义的助手争执不下，马云只得给孙正义发了一封电子邮件，他说：“……希望与孙正义先生牵手，共同闯荡互联网江湖……即使没有缘分合作，我们还是很好的朋友……”

邮件发出之后，气氛有些沉默。5分钟后，孙正义回复邮件：“……谢谢你给了我一个商业机会，我们一定会让阿里巴巴名扬世界，变成雅虎一样的网站！”

马云，这位可能是中国互联网界最慷慨、最大方的老板，就这样把吃到嘴里的1000万美金“肥肉”又吐了出去。连公司里的伙伴们都觉得他真是疯了，不以为然的马云却振振有词：“钱多了未必是好事，因为你不一定懂得如何花这些钱，放在银行睡大觉还不如不要。再说我也没管过那么多钱，一下子给了我们几千万美元，怎么管得了？”

2008年，全球出现金融危机的时候，马云又做出了一个疯狂的举动：要投资150亿帮助中小企业“过冬”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云说："我们从 18 名员工到今天有 2500 名员工，我们现在一天的税已经远远超过 100 万了。这不是奇迹，这才刚刚开始，但这里面凝聚了很多的努力，如果说马云可以，你也可以，因为这是很多人的梦想。我记得三年以前，我在哈佛做的演讲，我讲完了之后，有个人说我是一个疯子，我说对不起，信不信不由你。后来他到我们公司来了，他说：'原来我认为你是一个疯子，现在我发现你们有 100 个人都是疯子。'"

当时网络还处于寒冬时节，并且易趣网已经占领了中国八成以上的 C2C 市场份额。就在此时，马云提出了要出资一亿元建成淘宝网，这在业界引起了一片哗然，都说马云彻底疯了。

但就在淘宝网成立不到两年的时间里，它就称冠国内 C2C 市场，占了近七成的份额，易趣网的市场份额也跌至了不到三成。马云这个"疯子"再次大获成功。

炉火纯青的"骗术"

在创业过程中，马云曾多次被冠以骗子的称号。事实上，这其中大多是误会和诋毁。

不过，很多时候，对于马云的创业和经营中的一些手法，我们很难用比较确切的词语，这时候将其用"骗术"来反衬也是可以的。比如，在人才的招揽上，他就的确曾经凭借其高超的口才和高明的"骗术"赢得了众多人才的加盟。

这其中，马云"行骗"哈佛"抱得 MBA 归"的故事最是精彩。

马云可以说是阿里巴巴的"全球营销机器"，在阿里巴巴取得成功之后，全世界的名校，包括哈佛、沃顿、麻省理工等著名院校经常会邀请马云去给他们做演讲和报告。

一次，哈佛大学邀请马云去演讲，讲阿里巴巴成功的经验和管理秘诀。马云不愧是教师出身的演讲天才。他不带任何稿子，上台就是一番"激情炸弹"，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从自己美国被骗到首次触网，从十八罗汉创业到“非典”时期逆风而上，从北漂北京四处奔波到南归杭州东山再起，一个接一个的精彩至极的故事，让哈佛众多学子痴迷不已。

到了开始互动答问的时间了，马云停下来，等待他们的提问。

有一个哈佛的 MBA 先站起来了，她问：“马云先生，你能不能讲些你简历中没提到的故事？”

马云稍微犹豫了一下，告诉他们：“我曾经三次申请过来哈佛读书，但都被哈佛拒绝了，不过今天我来了，而且是站在讲台上，让在座的哈佛教授很是难为情。”

下面是一阵哄堂大笑，然后是雷鸣般的掌声。的确，在经历了“三次被拒”后，马云终于站在了哈佛讲坛上。

然后，有一个哈佛的学生开始提问：“请问马云先生，您的阿里巴巴成功的秘诀到底是什么？”

马云的答案更是让哈佛学子目瞪口呆，他说：“有三条，第一，没有钱；第二，不懂技术；第三，不做计划。”这样的答案在哈佛学子听来好像是挨了一闷棍，因为按照哈佛商学院众多老师的观点，一个全球著名网站的 CEO，就必须懂技术，就必须有资金，就必须能做一个完美的商业计划。可马云的说法却完全相反，这令他们困惑不已。

而这正是马云想要的效果，对这群哈佛高材生，就要说一些让他们不明所以的东西，这样才能降得住他们。接着，马云又开始进一步给这些学生“洗脑”：“如果你们希望听假话，我可以跟大家讲得很虚伪，特虚无缥缈的，但是我相信这儿所有的年轻人跟我一样，希望听真话。世界上最难的是讲真话，最容易的也是讲真话。第一，我是技术外行，虽然在搞 IT 但既不 I 也不 T，到目前为止，我只会在电脑上收发邮件而已，所以我就更懂得尊重专家和技术人员的意见。许多技术创业者容易犯的通病就是总觉得别人不行，要么指手画脚，要么自己做，结果自己做得很累，也做不好。不过，不懂技术，我刚好可以当公司产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的测试员，要是新产品出来，我马云不懂得使用，那社会上 80％的人就不会使用；第二，因为我们没有钱，所以我用每分钱都很小心；最后，至于商业计划，说实在话，在 1999 年，哪个互联网企业的商业计划书越厚，死得越快。因此，恰恰是这些不足，帮我马云和阿里巴巴挺过互联网的低潮，迎接新的春天！”

马云这番话一讲完，整个大厅先是陷入短暂的沉寂——台下的人彻底被惊呆了。随后，哈佛大学的演讲大厅霎时间被雷鸣般的掌声所“淹没”。

客观地说，马云这次演讲有些得了便宜还卖乖的意思，但却令哈佛的学生深信不疑甚至崇拜得五体投地，由此产生的效果也是明显的。演讲完了以后，众多哈佛学子挤到他的身前，要求他签名、合影，跟他谈阿里巴巴的发展，为他献计献策。此外，还有 35 个哈佛的 MBA 毛遂自荐，要求加入阿里巴巴，“跟着 Jack Ma（马云的英文名）一起‘芝麻开门’”，虽然这些 MBA 后来被证明并不适合阿里巴巴的工作，但这至少证明了，马云“骗”人才的技术的确是炉火纯青。

自信洋溢的狂而不傲

在媒体的眼中，马云被认为是一个狂傲、自大的人，经常有人说他“骄傲自大”、“目中无人”等，“他看上去就是很精明的样子，然而从来不对自己说过的话作一个详细的注释”。

“我们从最早被人说是骗子，到后来被说成疯子到今天被称为狂人。不管别人怎么说，我们相信我们公司和我们自己，不会在乎别人怎么看待我们，但我们在乎自己怎么看待这个世界，如何按照我们的既定梦想一步一步往前走，这是做企业或者做任何事一定要走的路。”马云说。

马云最早的名片上印着这样的豪言壮语：将互联网作为一个窗口，让数以千万计的中国中小公司从这里出发，与世界对接。

1999 年 3 月，“养在深闺人未识”的阿里巴巴，八字还没一撇，马云对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同伴们宣称："我们要做一家80年的公司，要进入全球网站前十名。"后来，经过"改版"，又上了个档次："1999年是阿里巴巴创始的第一年，本世纪100年，下个世纪初的一个年头，算在一起整102年。"

很多人觉得这个梦想很遥远，但马云说："倒立看世界，一切皆有可能。"

下面这句话可以说是马云最狂的一句话：竞争对手？我拿着望远镜都找不到竞争对手。

马云的"狂妄"时常会给他带来一场口水战。

"马云说他拿着望远镜都找不到竞争对手，只有两个原因：不是他的望远镜坏了，就是他的眼睛坏了！"某网站老板曾回应说。

马云坚信自己将完成一件很伟大的事业，但是他到今天还不能清晰地将之描述未来。因此，当很多媒体人喋喋不休地描写"阿里巴巴是什么"的时候，他便会挑衅地说："你们确定自己知道吗？告诉你们，其实连我也不知道。能说出阿里巴巴模式的人，我就认为他们不是我的对手。""一个好的东西往往是说不清楚的，说得清楚的往往不是好东西。"

2007年马云又添狂妄筹码。阿里巴巴于2007年11月6日在香港上市。阿里巴巴上市的火爆景象还是让人吃惊。对于投资者来说，它最大的魅力是无穷的想象空间，阿里巴巴的股票遭到"哄抢"，中国台湾最大企业鸿海的郭台铭、美国思科的钱伯斯等都成为第一批投资人。

上市当日收盘较发行价上涨192%，创港股2007年新股首日涨幅之最，市值达1996亿港元，竟相当于三大门户网站、盛大和携程五者市值之和，一跃成为中国互联网业首家市值超过200亿美元的公司。

马云是一个语不惊人死不休的领导者，他在上市当日的高管会议上宣布："三年内，我们要做市值1000亿美元的公司，成为全球前三的互联网公司。"

凭着阿里巴巴左手淘宝，右手中国雅虎这样的地位，看来马云的目标指日可待了：2004年阿里巴巴占据了全球B2B 39%份额，2005年达到56%，而到2006年已经占据全球B2B电子商务市场68%份额。而淘宝网已经占据了中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国 C2C 市场 80%以上的市场份额。马云自己也感慨："我们原先计划是 30 年内拿到一个世界十大网站的席位，现在看来有可能十年内拿到 3 个席位了！"

一位互联网的同行这样说马云："谁知道他的故事里虚的成分多，还是实的成分多？"然而，马云说自己的老婆没有认为他狂，自己的同事没有认为他狂，跟他多年的人也没有认为他狂。

有两种狂，分别是无知的狂和自信洋溢的狂。显然，马云就是第二种狂。一个人在互联网行业中成功创建了一个网站没什么了不起，但如果能像马云那样，在让阿里巴巴成功的同时，还使其后成立的淘宝网成为业内数一数二的网站，那就很罕见了。同样，只有马云这个"狂人"才敢把"创造一个中国人自己的、最伟大的公司"，"我们要做成世界 500 强"，"阿里巴巴要做 102 年的企业"这样的目标喊出来。

"只有你想不到的，没有马云做不到的。"现在的马云早已对业内对自己的各种戏称毫不在意了。

而且，马云是狂而不傲，他始终是一个站在现实的基础上憧憬着未来的清醒者。虽然放眼全世界也很难找到一个能和阿里巴巴分庭抗礼的对手，但马云始终怀着一种危机意识。因此，这个天不怕、地不怕的人才会在"2005 中国企业领导者年会"上发出"这一年，我压力挺大"的感慨。

"前段时间，我再次宣布了公司进入了危机状态，"马云继续说道，"因为当别人都说你好的时候，也就说明你身上有问题了。"

在 2000 年互联网步入低谷时，阿里巴巴的第一次危机状态发生了。当马云一听说中国一个星期新成立了 1000 家互联网公司时，便立马宣布了公司的高度危机状态。"在中国，一个星期内出现 1000 家互联网公司是不可能的。如果是真的的话，那么也就意味着一星期内会有 1000 家互联网公司倒闭。"

当然，"狂妄"的马云也有谦虚的一面。马云总是很谦虚地向年轻人提出这样的建议："我很笨，算也算不过别人，说也说不过别人，但我创业却成功了。我想，如果连我都成功了，那么，相信 80%的年轻人都能创业成功……"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云甚至还想等他退休之后出一本叫作《阿里巴巴的一千零一个错误》的书，以告诫后者。

身后那群疯狂的“傻子”

每每提到马云，中国互联网界总是以“异数”来定义他。这个来自杭州的“小男人”，不懂电脑，不懂管理，不懂广告，不以高薪聘请高级人才甚至还减薪，这样看似“一无是处”的企业家，却将阿里巴巴做成了中国最大的网络公司。

成功者肯定有其独到之处，可在如今这个善待人才的社会中，难以置信的是，支撑马云成功的一个重要因素，竟然是那些遭遇减薪的员工。这不禁会让人产生疑问：这是一个什么样的团队呢？

阿里巴巴刚成立时，马云就放出话来：“我许诺的是没有工资，没有房子，只有地铺，只有一天 12 个小时的苦活。”跟他一起创业的员工，每天过着朝九晚九的生活，工作 12 小时还算是清闲的状态。有些员工，每天工作时间达 16 个小时之多，加班、长时间加班是家常便饭，凌晨一两点还在工作也再正常不过。

当时，客服部的编辑们，都用邮箱处理客户邮件。他们要面对各行各业的客户，形形色色的问题，工作量很恐怖。但客服编辑却异常自觉，不处理完客户邮件就不下班，对工作简直到了痴迷的程度。

可辛苦工作换来的，也不是高薪水回报。其实，马云口中的“没有工资”并不全对，当时每人每月有 500 元的工资。但是，这 500 元是怎样而来？所有员工把口袋的钱掏出来，聚集在一起，当作公司的共同经费。然后，工资从共同经费中出。说白了，其实员工是自己给自己发工资，免费给阿里巴巴打工。

不仅如此，马云还以公司会经常加班为由，要求员工住在距离办公室步行 5 分钟的范围内——附近基本都是房租便宜、条件却很差的民房。即便如此，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

却没有一位员工计较投入与报酬的不成比例，也没有人抱怨马云的苛刻和自己待遇的恶劣，依旧一如既往地疯狂加班。

马云不用付工资，却依然有一群拼命加班的员工。天下竟然有这等好事？我们只看到马云拥有的，却没有看到马云的付出。阿里巴巴团队的疯狂，得益于他们有一个疯狂的老板。

阿里巴巴一位高管说过："我们之所以愿意拼命工作，是因为我们相信马云，他从来没有让我们失望过。他所决定要办的每一件事，在人们看来无论多么疯狂、多么不可思议，他最终都会实现。"

正如阿里巴巴第一个投资者孙正义对马云所说："九年前我见到你的时候，你一无所有，中国的互联网行业也仅仅是刚起步。但是，你的双眼冒光，闪烁着梦想和激情……所以我决定投资你的公司。"

马云的激情拯救了阿里巴巴，也感染着员工。他不断强化阿里巴巴的价值观，引导大家向一个方向看齐——做世界上最大的电子商务网站。终于，所有的员工都成了"马云"，都成了工作中的拼命三郎。

老板有激情，员工也有激情，阿里巴巴所有人都充满了激情和干劲。理所当然，10 年后，马云不但成功兑现了创业之初"阿里巴巴在 10 年后成为一家市值 50 亿的公司"的承诺，而且还使阿里巴巴成为中国最大的互联网公司、全球久负盛名的互联网公司之一。

有人说，阿里巴巴的价值观是金字塔形，其中，诚信、激情和敬业是每位员工必不可少的基本素质。就"激情"来说，它既是马云的工作态度，也是所有员工的工作态度——跟随马云一起创业的人和后来的空降兵，无一不是如此。

"我也不知道为什么。"阿里巴巴前首席执行官兼执行董事，2006 年才加入阿里巴巴集团的卫哲，对自己加入阿里巴巴不久，就受到感染时这样表示。

还有一位极度消沉的小白领，进入阿里巴巴后，不到三个月，工作态度便焕然一新，连说话语气都变得铿锵有力："请不要再和我提自杀那些愚蠢的话题，我正在为中国的电子商务做贡献。"尽管当时他的薪水也很低。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工如此，员工的家属也不例外。之前，阿里巴巴一位员工的妻子不断抱怨丈夫陪伴自己时间太短，对自己不够体贴，工作太过拼命。在马云的带领下，她来到阿里巴巴公司视察了一次后，一改之前的话语，转而鼓励丈夫："加油干吧，以后就靠你了。"甚至有一名妻子在阿里巴巴大会上走上主席台，对全体员工说："我想感谢你们，我很荣幸将丈夫交给了阿里。"

类似的例子举不胜举。拥有这样"疯狂"的员工，还有什么困难不能克服呢？马云说过："我们一定能成功。就算阿里巴巴失败了，只要这帮人在，想做什么也一定能成功！"的确，阿里巴巴可能会输掉一个产品，会输掉一个项目，但拥有这样一个团队，一切都可以从头再来。

成功者之所以成功，不仅因为掌舵者马云拥有自强不息疯狂奋斗的精神，更因为他能将这种精神传导给整个团队，使之成为一种疯狂的氛围、一种企业文化。马云的成功，是个人的成功，更是团队的成功。

难道真的只是因为运气好？

有人说，是"非典"成就了马云，圆了阿里巴巴的电子商务梦。这种说法虽然有失偏颇，但从某种意义上来说，也有一定道理。

2003年，阿里巴巴已经开始盈利，雄心勃勃的马云正准备大干一场。当年的3月，未经联合国安理会授权，美英联军向伊拉克发动军事进攻。伊拉克变成了一只火药桶，弥漫着战争的乌云。

在此之前，马云就判断这场战争不可避免，而且届时美国媒体巨头——国家广播公司创办的CNBC，一定会以无以匹敌的新闻触角和覆盖范围来报道这件事。为此，马云打算在CNBC做广告，想借这场东风，让全世界人民都知道阿里巴巴的存在。

如果广告真能在世界范围内取得预期的效果，阿里巴巴就会实现三个连续的"100万"：从2003年一天收入100万元，到2004年一天利润100万元，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再到 2005 年一天纳税 100 万元。当年的马云和他的团队遥想这个成绩时，兴奋得睡不着觉。

然而，正如财富很快就要来了一样，阿里巴巴的灾难很快也来了。2003 年 4 月 11 日，阿里巴巴一位 26 岁的女员工被派往非典重灾区广州参加广交会。尽管当时大家都知道广州是“狼窝”去不得，但“一起疯狂的傻子最可爱”，无论广州的疫情多么严重，他们也会硬着头皮过去。

7 天之后，这位女员工回到杭州，开始鼻塞、咽痛、流涕。最初，她以为自己得了感冒，吃了点“先锋 6 号”就去上班。上班第二天，她开始发烧。又过了两天，经过浙江省杭州市“非典”专家组会诊后，这位女职员被确诊为非典病人，成为浙江省非典型肺炎临床诊断病例第四人。

这个消息传开之后，阿里巴巴很快被杭州市民视为“瘟疫散播区”，一位网友提心吊胆地说：“阿里巴巴新增一个疑似病人，去参加广交会回来一直发烧。现在阿里巴巴已被隔离。我们办公室里有一个人的室友是阿里巴巴的员工，刚刚证实确有其事，中午连快餐都没给送上楼。阿里巴巴就在我们公司附近。”

由于这位员工，阿里巴巴 500 名员工被集体隔离 12 天——对于积极准备投放巨额广告扩大影响力的阿里巴巴来说，这的确是一次意外。

就在这短短的几天之内，阿里巴巴的知名度达到了前所未有的高峰，无论是政界还是商界，无论是八旬老翁还是七岁顽童，一夜之间，几乎每一个生活在那个城市的人都认识了这家公司。被隔离在家之后，员工们依然不敢出大门一步，不敢在小区里散步，一旦“暴露身份”被人家认出来，马上就会被人“揭发”：“‘非典’来了，快跑啊！”

对马云而言，最让他难过的倒不是外人的谩骂和指责，而是自己公司员工的埋怨，尤其是他们亲人的指责，“明知道广州是‘非典’重灾区，为什么还要派员工去那里？”

全世界人民似乎都在责问马云这个问题，而马云似乎也在问全世界人民这个问题：我们为什么不应该去？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的确，“非典”这样的危难时期，正是阿里巴巴这样的电子商务企业做贡献的时候,如果他不派人参加广交会,那才是对客户的不负责,对社会的不负责。

后来发生的事情有些戏剧化。在此期间，杭州市市长专程到阿里巴巴考察了一个小时，他希望，在“非典”的特殊时期，电子商务能利用网络优势帮助企业摆脱困境。头脑灵活的马云当即表示，上网做生意，在这个非常时期，是最安全的贸易方式，“最需要网上交易信息的恰恰是中小企业”。

然后，马云带着大口罩，向所有员工发出在家里办公的消息，工程部的技术人员立刻为员工家里的电脑做好必需的设置。于是，在“非典”横行时期，所有企业都尽量避免外出工作的时候，阿里巴巴员工都带着大口罩坐在电脑面前，丝毫没有耽误工作，并且业绩空前出彩。

阿里巴巴集团创办人之一戴珊说：“全体人员在家办公的第一天，光中文站的买卖商机就突破了12500多条，创了新纪录。”

多年以后，连阿里巴巴B2B业务的CEO卫哲也感慨地说：“没有遇到‘非典’，可能阿里巴巴就没了，‘非典’给阿里巴巴作了最大的推广，当时是每个人被迫都必须要用互联网的。”

相信很多人了解了阿里巴巴在“非典”时期这段传奇经历，都会惊叹：“马云的运气，不是一般的好！”

马云自己却不以为然，2008年在深圳网商论坛上，他说了这样一段话：“阿里巴巴有今天，很重要的一点是9年以来，我们只做电子商务，没有进入其他的领域。如果说当初为了活命或者是为了早点上市或者是为了套现，完全可以进入到短线或者是游戏。起大早赶集是很害怕的，所以9年中，我自己跟自己讲，反正已经是9年了，不在乎再熬90年了，有这样的心态，才有可能往前前进，永不放弃谁都会说的，真的撞头后是否会放弃才是考验人的。”

业界有个说法，说马云只做电子商务，估计就是从这段话中得出的结论。话虽然有些绝对，倒也符合事实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

B 面：屌丝的初次逆袭

骁勇善战的马少侠

马云从小就是一个喜欢行侠仗义的人。虽然他自幼就身单力薄，一副营养不良的体态，但却有一副路见不平拔刀相助、惩奸除恶、替天行道的侠骨仁心。身小力薄，丝毫没有影响到他战斗的热情。

他自己也承认："我小时候很瘦小，但是很会战斗。"这与他不服输的性格有很大的关系。身材的矮小与羸弱一点也不影响他的骁勇善战，正是靠着这种"虽千万人吾往矣"的拼搏劲儿，他才渐渐抛却相貌和身材给自己带来的心理压力，升腾起一股在互联网江湖打下一片江山的决心和勇气，才有了他在江湖中日行千里的步伐。

因为不服输、不畏强的性格，幼年的马云为此吃了不少苦头。但他从来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不会因为自己身单力薄就退缩，无论敌人多么强大，只要是惹恼了他，他都不惜麦芒对针尖、鸡蛋碰石头般地跟对方叫板。

据传有一次，为了一点事，年少的马云和一个高大的年轻人动起了拳头。大家都以为看到对方的剽悍，瘦小的马云肯定会还没开战，就先摇白旗。即便是逞强应战，也用不了几个回合就落荒而逃。可是，令一干人等大跌眼镜的是，马云居然越战越勇，虽然最终没把对方打得落荒而逃，但如虹的气势更胜对手一筹。

可以说，马云身材上的瘦小、相貌上的奇特和他的胆识绝对不成比例。这注定了他将不走平常之路，多年以后的淘宝和 eBay 之战，也是因为他的磅礴气势，在强弱悬殊的劣势情形下，以小搏大，让人为之瞠目结舌。

因为“善打架”，马云在少年时代成了一个名副其实的“问题孩子”，多次受到各种惩罚。他甚至为此被迫转校，进了杭州八中。他的桀骜难驯、惹是生非，让所有老师、邻居都对这个喜欢打架斗殴的顽劣孩子不抱多大希望。

但这个“坏孩子”却又和那些顽皮且喜欢打架斗殴的街头小混混截然不同。他打架从来不是为了自己，正如他的一些老师评价的一样：“马云是个‘傻气’的孩子，总是为了朋友弄得满身伤痕。”但他们却不知道，这不是“傻气”而是“侠气”，若干年后，很多江湖朋友能为有他这样一位讲义气、为朋友两肋插刀的好兄弟而倍感骄傲。

对于这段青春年少时的坎坷经历，马云这样解释。他说，自己并不是一个喜欢靠武力解决问题的人，也不想欺负别人，但是因为个头小，总是会被别人欺负。但即便是这样，自己也不喜欢用拳头来回应别人。

他也从来不会为自己去打架，都是为了朋友而打。因为那时他就把兄弟情放在了第一位，愿意随时为朋友两肋插刀、拔刀相助。

有一次打架让马云记忆深刻，这是一次家族荣誉之战。原来，由于爷爷曾是国民党的保长，马云自小就被列为“黑五类子女”，爸爸妈妈那时候工作总是不顺利。所以任何事情，派出所总是先批评他爷爷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一次，派出所的人到他家来，他和很多同学都在他家。那人说“只许你老老实实，不许你乱说乱动”。马云当时心里特别记住了这句话。

过了一段时间上语文课，有一篇讲到一个地主，只许他老老实实，不许他乱说乱动。他觉得第二天上这课同学肯定要笑话自己，就没去。结果第二天语文课老师也没去。第三天去了，语文老师也来了，刚好上这堂课。

他前面一个男同学故意把这句话念得很响：“只许你老老实实，不许你乱说乱动。”并回过头来朝他挤眉弄眼一下。马云顿时火起，就把书包扔过去了。然后打起来，马云的头撞在墙上，缝了 4 针。这次是为自己打的。

因为“善战”，多有受伤。马云从小理解了“男儿有泪不轻弹”的含义。所以无论遇见多强悍的对手，伤得多严重，他从来没有为此流过一滴眼泪。他的这种硬汉性情得自于武侠小说，他从小就喜欢读各类豪侠情结极重的名家小说，诸如金庸、古龙、梁羽生等。当然，他最崇拜的还是金庸金大侠。其作品中那些英雄豪杰们的铁血丹心、侠骨柔情，在那时就在他心里播下了种子。其实在他自己还在懵懂的时候，那粒种子已经慢慢开始生根发芽了。

很多时候，他都觉得自己真的就是一个武功高强的大侠。小学四年级那年，他在学校帮朋友出头以致受伤，伤口深可见骨。因为当时缺少麻药，大夫只好直接缝针，而马云居然像《三国演义》里刮骨疗伤的关云长一样，硬是一声没吭。“虽然很疼，但我当时眼泪都没掉一滴。”回想当年的“壮举”，如今的马云感慨万千。正是因为此事，马云在同学眼中的形象高大了起来，再也没有同学嘲笑他个子矮小，容貌奇特。

古语有云：“三岁看大，七岁看老。”马云这种自小养成的“侠者风范”注定了他不会一辈子甘于平庸。他的“侠义”，他的为朋友打架、为兄弟两肋插刀，让他拥有了一帮肯为他付出的朋友。这些朋友，在他后来的闯荡路上或多或少地帮助过他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后进生也有自己的强项

古希腊伟大的哲学家苏格拉底说："让那些试图改变世界的人先改变自己。"对于马云来说，他虽然改变了世界，但是保留了真正的自我，保留了因为喜欢漂亮的地理老师而苦学英语的童年回忆，保留了因为学英语而"厚着脸皮"找老外对话的过去时光。

马云从小就和别的孩子不同，首先，马云的样子不如其他同龄男孩子那样俊秀可爱，但是相反，马云的大脑袋在他瘦弱的身材上显得格外引人注目。

虽然自小的"侠骨仁心"和"路见不平、拔刀相助"的英雄气概，让马大侠赢得了不少同学的好感，但是他那奇特的相貌还是影响到了大家对他的总体印象。期末班里评三好学生时，他想着凭借自己为那么多朋友出头打过架的面子上，大家选他做"三好学生"，那还不是小事一桩。但让他始料未及的是，自己居然连入围资格都没有。原因是，他相貌太怪。这种全盘皆输的局面，让他在震惊不已的同时倍感失落，平时的那种自信与"英雄气概"一瞬间立刻消失殆尽。他怎么也想不通，大家居然这么在乎他的长相。

其次，他的学习成绩从来不如别的孩子那么全面发展。数学奇差，英语奇好，如同他的大脑袋，让所有的老师和小朋友看不懂。

据说当年马云在整个学生阶段成绩都不理想，那么为什么马云会喜欢上英语呢？

这其实是一种偶像的力量，源于马云与中学一位地理老师的闲谈。

马云读中学时，教地理的女老师上课教学方式非常活泼，讲课让人如沐春风，经常给同学讲自己的一些经历和故事。马云和其他同学一样特别崇拜这位地理老师。

有一天上课时，这位老师讲了一件事，使马云受益终生，甚至可以说改变了马云一生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老师说，曾经有一次在西湖边上，几个外国人询问她中国地理，她英语很好，自然对答如流。老师总结说，你们要学好地理，更要学好英语，不然当有外国人问你的时候，你会给中国人丢脸的。

老师的话犹如醍醐灌顶，使马云茅塞顿开，对老师的崇拜也使得马云对老师的话深信不疑。

上完那节地理课后，一回家，马云就花6毛多钱，买了个收音机，每天听英文广播！

由此发奋，马云开始了他的英语学习之旅。

那一年，马云刚满12岁。

于是，马云终于有了属于自己的得意之处，那就是英语。

英语好，他才能念杭州师范大学外语系，才能做英语老师，才有海博翻译社，才有机会到美国接触互联网，才有后来的阿里巴巴……

如果把马云学习英语的事放在现在来说，12岁才开始学英语似乎有些迟了，但在当时的情况下，在刚刚改革开放的年代里，一个孩子才12岁就开始学习英语，这简直就是一件十分稀奇的事情。

当时由于家庭的状况，马云的父母甚至连ABC都不会，这给马云学习英语带来了许多困难。但他凭着对英语的热爱和自己顽强的性格，凭借着一股子不服输的韧性，克服了许多困难。那时的马云为了学好英语，每天早上都会骑40分钟自行车，前往杭州西湖附近一家酒店找外国游客学英语，其后8年间风雨无阻。

当时的中国刚刚开始对外开放，不少外国游客来到杭州旅游，马云为了提高自己的英语对话能力，聪明的他给自己找到了一个窍门，那就是通过给外国游客免费做导游方式来练习英语口语。

疯狂英语的发起者李阳老师说过，学英语最忌讳的就是一个“怕”字——怕丢脸不敢说，怕丢脸不敢大声说。马云就是借着这种“厚脸皮”精神，借着不怕出丑的大无畏精神，让所有的师生大跌眼镜，有时候连老外都以为他是从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国回来的归国小华侨。而那时的马云便会向别人解释，他从来没出过国门。

马云说他8年的英语学习使自己受益匪浅。他认为与绝大多数中国人相比，自己更具有国际化眼光和理念。与各类外国游客的多年接触，使马云获得了课堂上老师无法传授的知识和经验。

1979年的一次经历使马云人生观发生了彻底转变。当时他邂逅了来自澳大利亚的一家人，其中有两个孩子。马云与这家人愉快地度过了3天并一起玩飞盘游戏，后来马云与这家人成为了笔友。1985年，马云受这家人之邀请前往澳大利亚过暑假，在那儿的31天假期改变了马云的人生。

在离开中国之前，马云所受到的教育是，中国是世界上最富饶的国家，人民生活最幸福。当他抵达澳大利亚后却发现，眼前所看到的一切完全不同于预想。自此，他开始以不同角度和方式来思考问题。

屡战屡败，屡败屡战

对于自己第一次高考的数学成绩，马云一生也不会忘记，数学自己只考了1分，也许正是这1分的激励，才使这个看准目标永不放弃的人，成就了自己。

马云自认为自己“笨得很”，他的解释是：“脑子这么小，只能一个一个想问题，你连提三个问题，我就消化不了。”

初中考高中，马云连考两次，而其中的一次考试他数学只得了31分。英语水平尽管在同龄人中显得出奇的好，但在中国所秉行的“木桶理论”教育国情下，马云显然是不占“便宜”的。因为，根据木桶原理，这个木桶的最大容量不取决于最长的木板，而取决于最短的那块木板。马云最短的那块木板——数学已经短到足以让他整桶水都漏光的程度，因而无论他在英语方面如何的具备优势，但他依然无法用其证明自己的出色。

数学，让马云很是头疼。

记得初次高考成绩公布，马云看自己的成绩时，发现自己数学只得了1分，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结局可想而知。当时他感到自己的“前途”渺茫，准备完全放弃升学而踏入社会。当时适逢杭州的第一个五星级宾馆开业，正在招贤纳士，他就和一位表弟一起去应征。

我们在年轻的时候大都会有些心高气傲，以为自己什么都行。马云那时候虽然在学校里屡遭碰壁，但他认为那只是自己的长相有些奇特，和能力无关。他觉得在社会闯荡，更重要的是能力。“自己再不济，做个跑堂的应该没有问题吧！”但遗憾的是，他连“跑堂”也没有做成，反倒是能力一般的表弟被录取了。他知道，这还是因为自己的相貌。虽然有些怨怼，但他也只能无奈地叹息：长得不好，也是我的错吗？

不过抱怨归抱怨，他并没有为此心灰意冷，而失去斗志。

五星级宾馆嫌我丑可以理解，毕竟要面对形形色色的客人，那么在肯德基做总可以吧！马云又和几个朋友去了肯德基想试试运气，但也只能是希望而来，失望而归。

小的时候，做一名匡扶正义、惩奸除恶的警察曾经是我们大多数人的梦想——威风、霸道而正气凛然。年少的马云也有过这样的梦想。在寻找工作屡次失败之后，他忽然觉得，也许做一名警察才最适合自己，毕竟警察不需要经常抛头露面，不需要有英俊帅气的容貌。他开始考警察。但最终，还是无功而返。

从那以后，马云到处“打游击”，他既给人当过秘书，也做过一段时期的搬运工。后来还通过父亲的关系，在《山海经》《东海》《江南》杂志社蹬三轮送过书。那时的工作就是蹬着三轮车帮人家把书刊捆在一起，25 本成一包，蹬着三轮车去 10 公里外的火车站，通过火车渠道转发到其他地方。

纯属偶然，他后来又来到了浙江舞蹈家协会，为人家抄写各种文件。在这里，马云第一次读到了影响他今后选择的一本书——路遥的代表作《人生》。或许是老天不愿意就这么丢弃这位“怪才”吧，这本书犹如一个引路人，在短时间内迅速改变了马云，进而也改变了马云的未来人生道路。

对于路遥，或许更加出名的是他的著作《平凡的世界》——这一本几乎影

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

响了所有20世纪70年代生人的书。其实，他的另一本著作——《人生》也影响了许多包括马云在内的众多出生在20世纪60年代的那一代人。看过此书或同名影片的人大概都有这样的感触：农村青年高加林（此书主人公）对理想有无限追求。高加林，一个很有才华的农村知识青年，尽管有各种阻力横亘在他前进的道路上，使他每一步都举步维艰，甚至数次重新跌落原点，但他却对理想有着执着的追求和永不放弃的斗志！

正是这样一位主人公，让马云醒悟，也让他感悟到：人生道路虽然很漫长，但关键之处却往往只有几步，或许失败者缺少的就是继续那几步的勇气与决定罢了。“人生不如意事十有八九”，马云清醒地认识到，在自己的人生道路上，必定有诸多曲折、复杂，自己应该坦然面对，遇事不惊，克服一切困难，以自己的勇敢去笑对人生，用自己的热情去创造人生！

就在这一刻，马云重新振作起来，他开始下定决心——再次冲刺高考！

复杂的悲剧表象下，往往隐约透出生活的某种确定性。下定决心后的马云，开始他艰苦的复读生活，而此时，他的数学成绩已经是差得不能再差了。

一心想上大学的他，为了再次参加高考，白天蹬三轮车送杂志挣每月30.50元的工资，晚上去夜校复习，两点一线，在家里和补习班间游走。

当他面对第二次高考成绩单时，马云再次发现幸运之神并没有光顾自己。这一次，他的数学考了19分，总分离录取线差140分，而且这一次的成绩使得原本对马云上大学还抱有一丝希望的父母都觉得他不用再考了。

落榜，对于一个年轻人来说，其打击无疑是巨大的，处在高考失意阶段的马云，每天骑着破旧的自行车穿梭在杭州的大街小巷。有点冷清，有点寂寞，那时候耳边会传来《排球女将》欢快的主题曲，在夜色中，少年马云有些沉醉。

在20世纪80年代初的中国，那时的电视频道和节目远远没有今天这么丰富，那时的日本电视连续剧《排球女将》，几乎是全中国人必看的，可谓是家喻户晓。生活在那个年代的人，一定不会忘记影片中的主角小鹿纯子甜美的微笑。在那个色彩单一的年代，小鹿纯子的笑容和她的拼搏精神激励了整整一代

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人，当然也包括当时的马云。也许小鹿纯子是那个时代的第一个偶像——不仅仅是因为她甜美的笑容，更多的应该是她永不言败的精神。

这种精神对马云日后的影响十分深远，“永不放弃”也成了马云的一种精神象征，影响了每一个阿里人。

死扛下去终于走出泥沼

也许是小鹿纯子的笑容和执着的精神，深深地震撼了两次高考失意的马云，他不顾家人的极力反对，毅然开始了第三次高考的复习准备。由于无法说服家人，马云只得白天上班，晚上念夜校。每周日马云为了自己更好复习功课，特地早起赶一个小时的路到浙江大学图书馆读书。

关于这段历史，曾任阿里巴巴集团的副总裁、支付宝执行总裁、马云的好朋友邵晓锋，曾在《财富人生》演播室，向世人披露了一些轶事。

邵晓峰和马云是二十几年的挚交。说起这段友谊，还得从马云去浙江大学图书馆复习说起。那年，为了能够找到一块理想之地读书习文，以备战高考，马云相中了浙江大学图书馆。但到这里看书的人实在太多，僧多粥少，座位有限。为了占到一个较为理想的位子，马云“狼形毕露”，又用起了他在学校里的手段。经过几次明争暗斗之后，他终于“打”出来了自己的位子，但“不打不相识”，他也为此结识了几个死党，其中就有邵晓峰。

后来，哥几个相约一起去考警察，结果马云再次被现实击败，终又落选。导致他落选的主要原因：一是身体素质不达标，二就是长相太奇特。邵晓锋说：“当警察不能带有明显特征，但马云是属于让人看一眼就不会忘记的人。”这虽然是事实，可是因为容貌被刷下来。还是让马云心中波涛汹涌，百味陈杂。怎么说，这也是一次惨痛的经历。很多人都以为马云会消极倦怠，一蹶不振。但大家没有想到的是，他的难受只停留了一会儿，很快他就安慰自己的好朋友邵晓峰：“反正人嘛，靠脑子不靠长相。”这话听起来像是对老朋友讲，但谁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

又知道，他这不是在对自己说的呢？

伤心、失望、难受，对马云来说，只是一记重拳，他总有办法见招拆招，全力化解。

不过据邵晓峰说，当时马云的内心并不像表现得那么豁达，那段日子应该算得上他最灰暗的时光。毕竟，奇特的长相已经给了他好几次惨痛的经历，再豁达再开朗的人，都会在心里面留下阴影。事实上这个阴影已经成为了马云前进路上的“拦路虎”了，而且深深驻扎在了他的心里，不时地出来折磨他一下。

不过，也正是这些特殊的经历磨炼了马云坚韧不拔的意志，让他本就不屈的意志更加坚强。同时还让他认清了一个事实：自己容貌的独特已经无法改变，是独一无二的。这为他以后把自己的相貌当作前进的敲门砖打下了基础。

当时马云虽然努力，成绩也都有所提高，但他的数学依旧是他的“短板”，这会为他的总成绩拖分不少。在马云准备第三次高考的前三天，教他数学的余老师不知是用激将法刺激他，还是真的对他的成绩失望，对马云说出了这样一番话：“马云，你的数学真是一塌糊涂，如果你能考及格，我的‘余’字倒着写。”

终于，马云被惹恼了！心想，我就要让你的“余”字倒着写！

《曹刿论战》有言：“一鼓作气，再而衰，三而竭。”马云很轻易地便颠覆了这古今军事至理。两次高考失利的马云越挫越勇，上演了一出哀兵必胜的精彩好戏。

听完余老师的话不长时间，马云参加了他一生中的第三次高考。从考场出来后，马云和学习好的同学对了答案，他自信地说这一次他的数学肯定能及格了。后来，成绩下来，他的数学成绩是79分（那时的数学满分是120分）。

虽然不是个高分数，但对于数学成绩一向不好的马云来说，绝对是高分。能考到这样的分数，得益于马云的“急智”，在考数学那天早上，马云将10个基本的数学公式背得滚瓜烂熟，考试的时候，他就用这10个公式一个一个套，还真让他考及格了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大家对马云能考出这样的成绩表示惊讶时，马云自己说这是因为他运用了独门武功才过关的。马云的独门武功除了背诵公式外，他还将每种题型都背了一遍，把数学题当作文科来做，恐怕也只有马云能够想得到。

不过，即便数学考出了79分，马云的成绩离大学本科分数线还是差5分，他只能上专科，马云自己倒是知足：就我这水平，能有个大学读就不错了，管他什么本科专科！

自助者天助，就在马云准备读专科院校之时，上帝竟然眷顾了他，给他掉下了个硕大无比的“馅饼”。原来，由于杭州师范学院的英语专业刚刚升级到本科不久，在马云报考英语专科的那一年，本科专业居然出现了报考人数少于计划招生人数的意外情况。于是，为了完成计划，外语系的领导们破例做出了让部分成绩优秀的专科生“直升”本科的特殊政策。就这样，经历了千辛万苦，马云终于跌跌撞撞、摇摇晃晃被调配到了本科专业，捡了一个“馅饼”。

也不知那位余老师与马云打那个赌究竟是出于善意的鞭策还是对马云的“傻”实在忍无可忍，不过这一次马云真的走出了泥沼，走向了通往大学的光明之路。

“我觉得影响我的人挺多的，在不同阶段有不同的人影响我：路遥的《人生》影响过我，金庸的《笑傲江湖》影响过我，《阿甘正传》里面简单的阿甘影响过我，《排球女将》中的小鹿纯子影响过我，还有我的父母、我的老师、我的朋友，他们都影响过我。但是，我认为在这个世界上，没有一个人能完全影响你，重要的是你能从每一个影响过你的人身上找到各种机会，然后不断学习，从而反过来影响别人。”马云对他不断成功做出了这样的分析，在马云看来，自己的成功是不断坚持的结果。

英雄不问出身，只问自身的努力和志向，马云凭着自己的执着追求和不懈坚持，一步一步走到了现在的镁光灯下，令人瞩目。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

打了一个漂亮的“翻身仗”

1984年，20岁的马云进入大学学习，英语系的课程对马云来说是小菜一碟，从小打下的英语基础令马云在英语系如鱼得水，轻轻松松就能稳坐英语系的前五名。从小成绩不好的马云，在大学打了一个漂亮的“翻身仗”，因为不用花很多时间在学习上，马云就将更多心思放在了课外活动上，他参加了各种各样的学生社团。

马云将机敏灵活的劲头放在学生会的工作上，令他在学生会混得非常有名，很多人都知道了马云这么个人物。马云不仅当选了学校学生会主席，还当上了杭州市学联主席，一个普通的二流学校的学生能够当上市学联主席，在当时看来很不可思议。马云不但为自己争了光，还为学校争了光。

大学四年的生活是马云青春时期度过的最美好的一段时光，在1985年，马云读大二的时候，曾经在香格里拉大酒店结识的那对澳大利亚夫妇邀请马云去他们那里玩儿。那是马云第一次出国，他在国外的那段时间，认识到了外面的世界有多精彩、多辽阔。正是那一次的出国经历，改变了马云的观念，令马云有了一个开阔的世界观，为马云日后的创业打下了基础。

不过，还是大学生的马云还不知道自己日后会怎样，他只是将每一天都过得充实快乐。上了大学的马云虽然不再打架，但他“路见不平拔刀相助”的侠义气概一点也没丢，当同学们有困难，需要他帮忙时，他总是义不容辞地出手相助。

有一次，班上有一个同学因为犯了一点小错误被取消了原本属于他的研究生考试资格，这位同学不知道该怎么办，便去找马云帮忙。虽然马云和这位同学的关系很一般，但马云觉得失去考研究生的资格，会对这位同学的前途造成很大的影响，因为这位同学的成绩很不错，如果不能考研，毕业后他就会被分配到老家工作，才华无法得到充分施展。

惜才的马云拍拍胸脯，答应帮忙。马云开始四处找人替这位同学求情，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他找到班主任、系领导、院领导，把嘴皮子都快磨破了，花了两天半的时间，才说服了他们，同意恢复那位同学的考研资格。

那位同学考上了研究生之后，便和马云失去了联系，很多人都说那个同学“忘恩负义”，马云帮了他这么大的忙，他却“杳无音讯”了。马云自己倒是觉得无所谓，他帮人也不是为了得到别人的感谢的。之后的几年，马云忙于工作，很快就把这件事忘记了，但他没想到，在隔了近十年之后，一次马云在深圳出差，忽然跑来一个人，激动地拉住马云的手说：“我听老同学说你到了深圳，所以专门从广州赶来看你。”

马云定睛一看，眼前这个人正是当初在自己帮忙下，走进考研考场的那个同学。研究生毕业后，这位同学的事业发展得越来越好，与马云见面时，他已经是一家著名的外资企业广州分公司的总经理了。

当时马云正处于创业的低潮期，这位同学听说马云的情况后，主动帮马云联系业务，介绍人脉，让马云感到很温暖。每当想起这些无心交上的朋友，马云便觉得宽容与善良之心的可贵，他说：“虽然也有被出卖的伤痛，但一颗善良宽容的心，总能交上一大把真诚的朋友。现在不定什么时间，会突然有个朋友打来电话：‘马云，最近怎么样，有事需要帮忙一定要告诉我。’”

如果不是马云为人宽厚，自然也不会有这些好友围绕在身边。上天虽然给了马云很多坎坷，但也给了他很多阳光，最让马云欣慰和感到幸福的应当是在大学时，他便找到了可以相守一生的伴侣张瑛。

张瑛是马云在大学一年级便认识的，他们相识相知，相爱相守，一路走来虽然有坎坷，但更多的是坚持和信任。毕业之后，他们便领了结婚证，张瑛一直在背后默默支持马云，是马云生活和事业的得力伙伴。张瑛后来曾这样说：“马云不是个帅气的男人，但我看重的是他的为人……”

提到做人，很多人会不屑一顾，认为做人有什么难的，先把事业做大了，把钱赚够了，就算为人再差，也没什么关系。但马云始终认为“做人”比“做事”重要得多。只有做人成功了，做事才能成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

象牙塔下的潜心“修炼”

1988年，大学时代的一帆风顺，使得毕业之后的马云顺利地被分配到了杭州电子工业学院担任英语老师，也就是现在的杭州电子科技大学。在这一方神圣的象牙塔下，马云潜心“修炼”了一个又一个春秋……

在杭州电子工业学院任教了6年半，马云送走了一届又一届的毕业生。每个新学期，当马云走进教室，站在讲台上，面对着一张张新面孔的时候，他所看到的都会是一双双犹如盯着外星人看的眼睛。显然，学生们被眼前这个有着拿破仑般身材和“外星人”般长相，而且与他们年龄相仿（**1988年毕业时，马云刚刚24岁**）的老师彻底震惊了！但是，这些特征是不足以征服他们的，幸运的是，上帝还赐予了马云一张可以胜任脱口秀节目主持人工作的“铁嘴”。马云的天赋也在这时发挥得淋漓尽致，他不喜欢搞一言堂式的死板教学方式，而是让学生都能跟着自己一起互动起来，在一片欢声笑语中学到知识，更能增长见识。即使是给非外语专业的学生上课，马云也尽量采用全英文式的教学方式。刚开始的时候，学生们对此还有很多抱怨，但渐渐地，他们就开始迷恋这种耳目一新的教学方式了。

当时，马云的英语堪称是“杭州第一人”，很多单位都高薪聘请马云为他们做翻译，但马云始终没有离开三尺讲台，而是以兼职的身份发挥自己的特长。马云到杭州的一些夜校兼职教外语。由于他讲课经常会给学生讲一些课堂之外的东西，而且还讲得栩栩如生、激情澎湃，因此每当他讲课，许多班级就不上课了。因为每个班本来就不多的学生都会逃课去看马云“表演”，因此，马云也经常在无意中伤害到同事们的“自尊”。当时很多同事对马云都有意见，私下里开始纷纷调课，尽量避开与马云在同一时间上课。而且，同事们经常对马云诉苦：“你那边是门庭若市、熙熙攘攘，我们这里是茕茕孑立、形影相吊。”

另外，与很多老师对待所谓的“差生”不屑一顾的态度截然相反的是，马

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

云对他们反而格外“关怀、照顾”。因为他很清楚地记得，当年读小学、中学时，总是被大多数老师当作一个无药可救的“差生”对待，那种被歧视的滋味是不堪回首的，因此，马云对于自己的学生一视同仁，没有任何偏见。令马云感到欣慰的是，那些昔日的“差生”在经过他的一番调教之后，居然也能在课堂上满口英文了。这对他来说不仅是一种欣慰，更是一种鼓舞和认可。

除了讲课讲得好并赢得学生的尊敬、同事的“嫉妒”和领导的欣赏以外，当时马云最大的收获，莫过于结交了一群日后可以同甘共苦、风雨同舟的朋友。这些朋友，有他的同事，有在夜校等地方认识的生意人，也有崇拜他的学生。以至于若干年以后，无论是马云率队北上，还是杀回杭州，总是有一些不离不弃的伙伴与之形影相随，比如昔日的同事、现任阿里巴巴副总裁的彭蕾，昔日的学生周悦红、韩敏、戴珊、蒋芳等人，因为他们对这位马老师无比钦佩、崇拜，脑子一热也跟着他一起闯荡商界了。在后来的阿里巴巴创业元老“十八罗汉”的核心成员中，竟然有一半多人都是马云的学生，这在全世界的创业案例中也算得上是极其罕见的了。

多年以后，当马云无比自豪地站在中央电视台的演播大厅里，他自信地对着镜头告诉全中国亿万观众说：“天下没人能挖走我的团队！”敢说出这种话，是要有足够的底气的。这底气，便是来源于这批日后可以与马云走南闯北、生死相随的好伙伴。

刚刚从事工作的第一年，马云的工资每月大约有 89 元。这对一个刚刚毕业又没有什么中、高级职称的人而言，马云或许没觉得拿这点钱很“委屈”，比起他那些被分配到地方中学教书的同学而言，能在省会城市任教，拿着一份稳定的薪水，已经是非常令人羡慕的了。阿基米德曾说：“给我一个支点，我就能撬动整个地球。”当时，高校就是马云的支点，而出色的外语水平、教学能力和人际交往天赋，也正是马云撬动整个地球需要的那根“足够长的棍”。

在电子科技学院的那几年，马云买房的趣事是值得说一说的。那个时候，房价虽然不算高，但像马云这样的穷教师，还是攒不够买房钱的。那时候，大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多数老师都会选择住学校分的宿舍。但马云却偏偏迎难而上，他向亲戚朋友都借了点钱，东拼西凑了一笔买房款，在离学校不远的地方买了一套还算比较大的房子。那套房子在当时看来价值不菲，在那个时候的人们看来，可以算是一笔巨大的财富了。可是，过了几年，在周围的人都能够住进这样的房子里时，马云又把那套房子卖了，在西湖的文化路买了一套接近 200 平方米的房子，这也就是日后的阿里巴巴创业基地——湖畔花园。

精明的马云似乎天生就有一种超乎常人的、敏锐的商业嗅觉，在当时的中国，几乎没有人会在房子上“下工夫”，都觉得只要有地方住就行了。若干年后，当谈起当年的购房心得时，马云颇有感触：“如果要我投资房产，我不会投资那些流行的房型。比如说一室一厅、两室一厅。相反，如果我要投资，我会选择一些比现在流行面积大一点的房子，比如当时的湖畔花园，那是比三室一厅要大一点的别墅，这样我就永远站在时代前面。如果有机会，我还会把现在的这套抛掉，去买套更好的。”

扔掉铁饭碗开始“穷折腾”

在担任大学老师的那几年里，马云凭借出色的工作能力，在 1995 年的时候，被评为杭州十大杰出青年教师。如果马云继续按照这样的道路走下去，他一定会在高校的天地大有作为的。但就在马云的事业稳步上升的关键时期，他却向校长提出了辞职，要出去创业，成立一个翻译社。

其实，创业这个想法，早就浮现在马云脑海中了，只不过马云要遵守和杭州师范学院老领导的“5 年之约”，才一直留在大学里当老师，没有付诸什么大的行动。那个时候，英语人才是很稀缺的，马云有一天联系自身，突发奇想，决定推广“全民学英语”的活动，他发起了在西湖边上的第一个英语角，让越来越多的人加入，大家一起说英语，提高英语水平，马云还常常带学生去那里练习口语。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另一方面，全国经济飞速发展，当时的杭州乃至整个国内，很欠缺既懂得英语，又懂得贸易的全能型人才，所以，很多老板找到马云做他们的翻译，马云一个人根本应付不过来，更何况，他只能兼职做翻译，他答应老领导的“5年之期”还没到，不能全职去做这些事情。这时，他就想到了身边的同事，尤其是一些退休在家的老教师，马云将这些老教师组织起来，做起了翻译工作。

1994年，马云便和朋友一起在杭州注册了一家专业的翻译机构——海博翻译社，这也是杭州第一家专业的翻译社。海博取自英文hope的谐音，意为希望。这一年，马云刚好30岁，也是而立之年，充满希望的一年。他所在的电子科技学院的校长对他许诺，日后会让他当学校驻外办事处主任。

生活在一步一步迈入正轨，马云的人生如果不出意外，将会桃李满天下，在高校成为受人尊敬的老师。但马云却放弃了这个机会，放弃了后半生安稳的日子，选择了试水商海、创业打拼的日子。

成立了翻译社，马云就在上课之余，开始了“穷折腾”，他四处活动，尽可能地多接点业务。然而，这个新成立的翻译社并没有迅速地被市场接受，虽然很多场合都需要翻译人才，可精明的商人是不愿轻易为一个不了解的新公司买单的，所以，刚成立的海博翻译社并没有为马云带来多少财富积累，反而是举步维艰。翻译社成立一个月后，全部收入为700元，而当时的房租一个月就要2000多元。

刚开张就赔本，这样的买卖让海博翻译社的其他成员有些胆怯，周围的人也劝马云及早放弃这个事业，安安心心当老师算了。马云就偏不信这个邪，他认为创办这个翻译社不是为了赚钱，而是为了实现理想，所以他不能放弃，一定要坚持下去，熬过去，光明就一定会到来的。

为了弥补翻译社的入不敷出，马云一个人背着大麻袋跑到义乌、广州，四处批发小礼品，再运回杭州来卖，赚来的钱全部用来补贴翻译社的支出。翻译社的运营就一直是在马云这样的努力下进行的，除了卖小商品，马云还做过医药和医疗器械的销售，四处推销产品，很是辛苦。就这样，在马云的带领下，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

翻译社逐渐走出了困境，开始有了起色，渐渐达到了收支平衡。

到了1995年，海博翻译社已经开始盈利了。也就是在这一年，马云向学校提出了辞职，他要彻底离开学校这个安逸的“象牙塔”，选择去社会的大风大浪中打拼了。当很多人劝他再想想的时候，马云是这样解释的：“我在学校里接触的都是书本上的知识，所以很想到实践中去辨明是非真假，所以我打算花10年创办一家公司，再回到学校教书，把全面的东西再传授给我的学生们。”

辞职后的马云正儿八经开始经营翻译社，翻译社在实现了盈利之后，业务也逐渐走上了正轨，这之后，马云就放手给翻译社里的其他工作人员打理了，他就不再具体管翻译社的事情了。海博翻译社也一直延续至今，成为了一家不错的企业，如马云当年所愿，已经是杭州最大的翻译机构。“我当时认为一定会有需求，应该能成功。”多年之后，马云轻描淡写地将当年这段创业经历总结出来。

马云在中央电视台举办的“中国青年人创业”大会上讲过这样几句话：“作为一个创业者，首先要给自己一个理想。1995年，我偶然有一次机会到了美国，然后我看见了、发现了互联网。发现互联网以后，我不是一个技术人才，我对技术几乎是不懂，到目前为止，我对电脑的认识还是部分停留在收发邮件和浏览页面上，我今天早上还在说，到现在为止我还搞不清楚该怎么样在电脑上用U盘。但是这并不重要，重要的是你到底想干什么。”

马云很清楚自己放弃的是什么，也清楚自己得到的会是什么，在马云看来，只有先给自己一个理想，才能成就更完美、无遗憾的人生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

C 面：一个好汉三个帮

蔡崇信：直钩钓鱼，愿者上钩

作为一个与众不同的企业领袖，马云招揽人才的方式也是与众不同的。他并不用高薪高职去诱惑人才来加盟，也不去挖人家的“墙根”，而是用自己的经营理念和阿里巴巴的文化价值来吸引人才加盟。马云就好比姜太公，直钩钓鱼，愿者上钩。蔡崇信就是这样一个自愿上钩的“大鱼”。

蔡崇信生于台湾，13 岁到美国读书，相继取得耶鲁大学经济学东亚研究学士学位、哈佛大学 MBA、耶鲁法学院法学博士学位；1990 年至 1993 年，取得纽约州从业律师资格以后，在纽约从事税务法律业务；1994 年至 1995 年，在一家专门从事收购投资纽约的外购管理公司担任副总裁及法律顾问；1995 年至 1999 年，出任全球著名的风险投资公司 Investor AB 的亚洲代表。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在阿里巴巴刚成立不久的时候，蔡崇信已经是在风险投资业界拥有不小名声的精英人士了。那为什么拥有海外名校毕业背景、任职跨国公司经历的蔡崇信会选择当时规模很小的阿里巴巴呢？事情还得从头说起。

1999年3月10日推出的阿里巴巴英文网站，一度得到《福布斯》《新闻周刊》等国际权威媒体的报道。加上1999年正是全世界互联网投资最疯狂的时候，阿里巴巴很快就受到了一些国际风险投资的注目。在圈内，蔡崇信经常听人说起马云和阿里巴巴，就渐渐对这家公司产生了兴趣。

1999年5月初，蔡崇信从香港飞到杭州，代表瑞典Invest AB公司，到中国内地（**尤其是中国的互联网公司**）寻找投资项目。到了杭州，蔡崇信第一个想到的就是阿里巴巴和马云。对他而言，正好利用这个机会可以到阿里巴巴公司“看个究竟”。

然而，蔡崇信自己大概没有想到，这一去从此将改变他的职业生涯乃至人生轨迹，这一谈就把自己彻底谈进去了。

蔡崇信第一次见到马云，是在1999年5月。

那一次，马云主要向蔡崇信谈了自己“芝麻开门”的梦想，谈自己要做全球最佳B2B，要做80年企业的远大理想。马云的讲话一如既往地富有感染力，蔡崇信开始对这位独具领袖气质的企业家刮目相看。

简短的会谈之后，蔡崇信要马云带他参观一下公司。马云心想：这下坏了，要让这家伙看笑话了！虽然有些不情愿，马云还是带蔡崇信参观了阿里巴巴公司的“办公楼”。

蔡崇信一进去，他立刻被眼前的情景惊呆了：里头黑压压坐着20多个人，地上满是床单，一群“疯子”在那里喊叫着、欢笑着，仿佛一个吃大锅饭的大家庭……蔡崇信对这一幕印象太深刻了，尤其是马云的人格魅力，在一个团队中和同事们都是“零距离”，却又是独一无二的“老大”。

第一次谈判之后，蔡崇信就回到香港了，他要向自己的“东家”——Invest AB公司总部汇报项目的考察情况。但是，彼时的蔡崇信已经是“醉翁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之意不在酒”了，他满脑子都是湖畔花园的那一幕和马云那个唠叨不完的“芝麻开门”的梦想。

从那时起，一个可怕的、疯狂的、不可理解的想法，便在青年蔡崇信的心中悄悄生根、萌芽了……

又过了大约半个月，因为要“进一步考察公司”，蔡崇信再次来到杭州，光临阿里巴巴。

和上一次会面不一样，这一次蔡崇信没有和马云讨论投资、融资的话题，而是一直让马云讲他的创业故事。马云对此虽然感到奇怪，但并没有深想，他用自己那极富感染性和煽动力的语言，开始了激情四溢的回忆，蔡崇信听得极为着迷。

6 月的杭州，虽春意渐淡，但在那“淡妆浓抹总相宜”的西子湖畔，丝毫不减“小桥流水”之风情与“人间天堂”般韵味。那一天，晴空万里，水波荡漾，马云邀请蔡崇信去西湖划船。船至中央，手握划桨的蔡崇信突然停下来，转向背后的马云：“马云，那边我不干了，我要加入阿里巴巴！我要和你一起做一番大事业。”

蔡崇信的这番话虽然让马云很感动，但同时也让马云很吃惊。因为当时蔡崇信年薪很高，还拥有雅虎等美国上市公司的期权收入。而阿里巴巴当时除了一群热血沸腾的人和一些先进的理念之外，几乎没有什么实际性的东西。马云知道，凭自己当时的能力，是无法支付蔡崇信应有的薪水待遇的。他只好对蔡崇信如实相告：“你来，我们当然很欢迎，但是我们的条件是很差的，我这儿的月薪可只有 500 元人民币啊！”

但蔡崇信不在乎金钱，他更看重的是马云这样的领导者能够带给他的未来。见他态度如此坚决，马云只好同意了蔡崇信的请求。随后，蔡崇信火速赶回香港辞掉在 Invest AB 的工作和职位，然后再回到杭州正式加盟阿里巴巴并就任 CFO（首席财务官）一职。

蔡崇信加盟阿里巴巴，引发华尔街一阵惊奇和震动，也在国内互联网界

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

引起一阵热议，也使马云和阿里巴巴的知名度得到了一次无形的提高，此后，慕名来投奔马云和阿里巴巴的人越来越多。

而对于作出如此重大决定的蔡崇信本人来说，这个事情似乎很简单，他说："这里有一些做事情的人，他们在做一件我觉得有意思的事情，所以我就决定来了，如此而已。"后来，在对别人说起这件事时，他又总结："为什么来，阿里巴巴特别吸引我的第一是马云的个人魅力，第二阿里巴巴是一个很强的团队。"

吴炯：搜索之王心甘情愿被招安

马云不喜欢挖墙根，认为这种做法不符合阿里巴巴的价值观，他不希望挖来的员工变成不忠、不义、不孝之人。"从竞争对手那边挖过来的人，如果让他说，他对自己旧主不忠；如果不说，他就对现在的公司不孝；即使不让他说原来公司的机密，他在工作中也会无意识地用到，这样他就不义了。"

此后，可能是觉得自己说得太过，马云发表了他对挖墙脚的看法，认为并不是自己不挖，而是没什么人才可挖。

有人或许会认为言辞有前后矛盾之嫌，前一种说法是自我吹捧，后一种说法则是自己打自己嘴巴。但事实上，企业内的人才向来是流动的，不挖墙脚并不代表不从别的企业招揽自己看重的人才。因为你不这样做，别人也会这样做，这样最终损失的只会是企业自身。不挖墙脚指的是不用不道德的手段从竞争对手那里挖人，而挖人则是说，面对企业所迫切需要的人才，用光明正大的方法，诚恳地邀请他的加入。从这一点看，马云的说法并无矛盾之处。

招揽搜索之王吴炯的过程就可以充分证明这一点。

吴炯曾任阿里巴巴集团 CTO（首席技术官）兼中国雅虎 CTO，是阿里巴巴集团的另一个核心人物。出生于上海，曾就读于上海交通大学。1989 年毕业于密歇根大学，获计算机科学理学士学位。毕业后曾在 Oracle（甲骨文）公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司任服务器技术部发展经理。1996 年 4 月，吴炯加入美国雅虎公司，并主持公司搜索引擎和电子商务技术的开发。1999 年 11 月23 日，吴炯作为唯一发明人，获得美国授予的搜索引擎核心技术专利。

吴炯和马云是老朋友，早在 1997 年，马云第一次北上北京时，两个人就认识了。初次相见，两人都有相见恨晚的感觉，马云觉得吴炯对互联网了解得很深很有见地，而吴炯觉得马云说话很有味道，是一个很有魅力的人。此后，马云每次去美国，几乎都要拜访吴炯。而马云下定决心创办中国第一个服务于中小型企业的电子商务网站，吴炯有很大的功劳。

1999 年 11 月，马云到美国拜访吴炯，这时的他已经有了初步的构想，他向吴炯打开自己手里拎着的笔记本，向吴炯介绍自己创办外经贸的网站，上面有很多中小企业的信息。马云说了自己的思路："中小企业没有进出口渠道，只能靠国有进出口公司，靠香港转口，巨大利益落在中间人手中。而互联网对他们来说是个非常好的渠道。"吴炯对马云的思路很认同，也觉得互联网是中小企业的福音。马云听完吴炯的话说："你觉得好我更有信心了。"

阿里巴巴刚刚创立不久，吴炯正好回国探亲。马云把吴炯拉到杭州，请他当参谋。马云对阿里巴巴的技术人员说，你们有什么问题赶紧问，然后回头对吴炯说："我们技术上还很弱，你来做我们的 CTO 吧？"遗憾的是，这时的吴炯刚把父母移民到美国，还没有回国的打算，所以就没接马云的话茬。

到了 2000 年 4 月，阿里巴巴融资 2000 万美金，准备大展拳脚。马云再次前往美国邀请吴炯加盟，并提出要在硅谷建立研发中心。吴炯这次真动心了：第一，吴炯相信马云这样的人物终会成大器，跟着他干一定没错；第二，自己不能回国，有了硅谷的研发中心，就可以在美国为阿里巴巴工作。但吴炯毕竟对阿里巴巴还是不太理解，于是提出要去阿里巴巴看一看，马云欣然同意。

在阿里巴巴，吴炯发现马云的创业团队都挤在马云自己的房子里，所有参与创业的人都掏钱出来放到公司，每个月就拿基本生活费，而且没日没夜在干，这种使命感比雅虎当年有过之而无不及。吴炯开始动心了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈及加盟阿里巴巴的初衷，吴炯说："阿里巴巴最吸引我的就是它没有拷贝国外的模式，而是一种完全独创的全新模式。当时，无论在美国，还是在中国，都没有这样现成的模式。这种模式是根据中国的经济状态而创新的，是为中小型企业服务的。和马总聊起来的时候，我感觉阿里巴巴的远景非常宏伟，他跟我描绘了一个80年的企业、世界十大网站，只要有商人的地方都会有阿里巴巴。这具有独特性，所以非常吸引我。"

与蔡崇信几乎如出一辙，尽管不像老蔡那般"自投罗网"，吴炯却也是心甘情愿——又一个被马云"招安"的家伙！

吴炯这个人，有一种非常淡然、儒雅的气质，但是，在战略方向的把握上，却是总览全局、魄力非凡。

自从招安了这个"搜索之王"之后，自称"对电脑一窍不通"的马云就再也不用为自己的"软肋"、"硬伤"而忧虑了，他在公司的大小会议上一再强调："公司里所有的工程师统统归吴炯管，我不再干涉。"

从十八个人的团队发展到一个数千名员工的公司，吴炯见证了阿里巴巴发展的整个过程，对于阿里巴巴日后的飞黄腾达，他并不感到奇怪。若干年后，在一次采访中，吴炯带着非常平和的微笑这样说："我在五年前的今天就看到了阿里巴巴的今天，一切都在预料之中。在YAHOO，从几十个人发展成为几千个人，我都是一路跟着走过来的。然后在阿里巴巴，又有非常类似的情况发生。一个小公司，在杭州的民房里，从一个两居室到现在的大厦，从十八个人到现在的几千名员工，这种变化是翻天覆地的。但是我不感到惊讶，一切都是在情理之中的。"

关明生：临危受命的"铁腕宰相"

2001年1月，经过近一年的折腾，阿里巴巴的账上只剩下了700万美元。当然，钱多钱少倒无所谓，最要命的是，马云和他的阿里巴巴没找到一条赚钱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的路子。

往日阔绰的投资家们，也露出爱财逐利的真面目。马云的妻子——时任阿里巴巴中国事业部总经理的张瑛曾回忆说，到了 2000 年年底，股东们的脸色就变得很难看了，并威胁说“再不盈利，就把网站拆了”。

怎么办？当务之急，削减人力开支的办法只有一个：裁员！

这是个极其痛苦的决定，也是一个生死攸关的决定。如果当时不能当机立断，阿里巴巴就会成为无数倒闭网站中的一个！

实际上，对于马云而言，仅仅做出这样的决定就不是件容易的事。他心里非常清楚，一旦公司开始大规模裁员，将会有许许多多曾经豪情万丈、愿为阿里巴巴“抛头颅、洒热血”的好员工，从此将带着“风萧萧兮易水寒”般的悲情，诀别阿里巴巴。

也许，一切都是天意，就在这个进退两难的时刻，一个有如天使般的人物降临到马云身边，他的名字叫关明生。

我们看看这个日后被外界冠以“铁腕宰相”的老将的履历：

关明生，1969 年毕业于英国剑桥郡工业学院，后获得拉夫伯勒科技大学和伦敦商学院的工程学和科学硕士学位；随后，关明生开始了长达 25 年的国际企业管理职业生涯：先是在美国通用电气公司工作达 15 年，把该公司医疗器械在中国的销售收入从零提高至 7000 万美元；随后，又在财富 500 强企业担任中国区总裁。

正是应了那句老话：千军易得，一将难求。对于手里握着大刀却迟迟不忍落下的马云而言，这个人的到来，也许真是冥冥之中的天意。而对于关明生本人而言，如果用四个字来形容他此刻的处境和重担，那便是：临危受命。

关明生做起事来格外干脆、果断、风风火火。他是 2001 年 1 月 6 号飞到杭州的，两天之后的 1 月 8 号，便正式走马上任，担当首席运营官的重要职位。

到这个节骨眼上，马云也下定决心裁员了，但究竟是怎么个裁法，裁多少人，他和众多高管们一直在斟酌。如果说马云也有优柔寡断的时候，这也许

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是唯一的一次。他原本只想开掉一部分虽拿着高薪但做起事来却让人感到“不爽”的“精英”，并不想“滥杀无辜”。但是，关明生的态度很坚决：要杀就杀到骨头！

最终，马云还是被这个“铁血宰相”说服了，他也看清了当前的严峻形势。当断不断，必遭其乱，正所谓“长痛不如短痛”。

关明生那把锋利无比的大“屠刀”，从阿里巴巴的大本营——杭州，开始高高举起了……

当时，在英文网站里，有一个三十来岁的比利时员工，尽管工作很敬业，却拿着高达6位数（美元）的薪水。而这个价码，对于大多数月薪仅在两三千元的杭州本土员工来说，实在是个难以望其项背的天文数字。

于是，关明生就跑过去和他谈，开门见山地告诉他：“阿里巴巴已经付不起你的工资了，如果你要继续留下来的话也可以，但薪水必须减半。”值得一提的是，如果这名员工接受关明生的减薪建议的话，作为一种补偿，他的股份是可以升三倍的。最终，这个比利时小伙子还是没有接受，含泪离开了。也许，他只能怪自己命不好，如果此时接受条件，以减薪换增股，他只要再熬七个年头，身价就会暴增，而其人生轨迹也将彻底改写。

2001年1月24号，是中国的农历新年，关明生带着财务官蔡崇信来到了美国硅谷，走进了阿里巴巴研发中心的大门。整个研发中心30名工程师，年薪竟然没有一个低于6位数的。当时整个阿里巴巴的账上也只有700万美元了，是死是活还是个未知数。而且，就算活下来了阿里巴巴也养不起这帮洋工程师了，一人几十万，30个人就是几百万，光硅谷这些人就足以把整个阿里巴巴拖死。

没得商量——杀无赦！30个高级工程师几乎被全线“歼灭”！

2001年1月25号，大年初二，中国香港，阿里巴巴公司总部也要采取行动了。

经过一番轰轰烈烈的大封杀，香港总部的30多人，愣是被裁掉了20多个，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后只剩下七八个人。

对“铁腕宰相”关明生而言，外界也许只看到了他“杀人不眨眼”的强势作风，却绝少察觉到：这个曾在 GE 供职 16 年的高管，除了有着杰克·韦尔奇般的雷厉风行之作风，更有一种侠骨柔情。日后，他这样回忆道：“他们都是非常好的员工，裁掉他们我真是不忍心。”

而原本就属于性情中人的马云，更是深深感到愧疚，事情过去了很久，马云都不能释怀。在他一生不变的信念里，诚信与友情永远是他最大的财富，是他马云能有今天之辉煌成就的最大资本。在他的骨子里，更是一个天生就喜欢“群居”的人，他喜欢热闹，喜欢下了班之后大家在一起神侃、吹牛……

每次前方传来关明生等人的“捷报”，他都感到无比沮丧、痛心：我们的朋友，又少了一个……

然而，在这样一个生死攸关的节骨眼上，他别无选择。许多年以后，他这样对人说：“如果我们当时不做这样的大手术，你们现在已经看不到阿里巴巴了。”

除了感伤之外，自责与内疚更是如阴魂般萦绕于他的脑海中。他一直以为，造成这场大裁员的根本原因，是他这个 CEO 的失职，是他自己决策的失误而连累了那些无辜的好员工、好朋友。一位创业元老回忆，在关明生等人远赴海外“封杀”期间，马云在一个深夜里曾打电话问他一个莫名其妙的问题：“你觉得我是个好人吗？”

卫哲：挥泪断臂留下最大的痛

卫哲是何许人也？

2000 年，卫哲出任百安居（中国区）执行副总裁兼财务总监；2002 年，出任百安居（中国区）总裁，成为最年轻的世界 500 强中原区总裁。叱咤风云数年后，卫哲被评为“2004 年度中国七大零售人物”和“2005 年度中国零售

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业十大风云人物”。

这也是一个响当当、分量极重的厉害人物。

因缘际会，卫哲和马云相遇了，所谓英雄相见，惺惺相惜，终于共结同盟。公元2006年11月，在马云几次盛情相邀之下，卫哲加入了阿里巴巴，担任阿里巴巴资深副总裁兼企业电子商务（B2B）掌门人。

卫哲没有辜负马云的殷殷期望，很快就成为了阿里巴巴一颗瞩目的新星，为阿里巴巴成为互联网江湖的霸主立下了不少赫赫战功。

2007年，卫哲带领阿里巴巴转战东瀛日本，并将中原香港的分支功能从财务中心升级到运营中心；2007年年底到2008年年初，他更是带着阿里巴巴B2B业务一直高速扩张，试图为境内外资本方树立规模化印象。

在这期间，阿里巴巴成都分公司成立，重庆分公司成立，北京、天津、石家庄三地客户服务与体验中心相继运转……卫哲都功不可没。通过引入连锁零售业的复制模式，到2007年年底前，阿里分公司数量新增10个，而在此前8年，它仅有15个，且集中于沿海地带。

其实早在2007年4月，才进阿里巴巴半年的卫哲，就已经为阿里派的上市完成了组织与管理架构的变革，将业务依据产品线划分为B2B、C2C（淘宝）、支付宝、阿里软件4大块，独立核算。他对阿里巴巴的贡献由此可见一斑。

在坚持更好地本土化的同时，卫哲带领着阿里巴巴加快了国际化和多业务的进展，先后进入了香港和日本，通过加大和很多国际性公司的战略合作，在国际化道路上迈出了更远更坚实的步伐。

本来如此发展下去，卫哲的事业会如日中天，更进一层，前途绝对是不可限量，在互联网江湖中的影响也会更大。然而世事难料，谁会想到一场热恋下来，他跟阿里巴巴的甜蜜时光就戛然而止了呢？这到底原因何在？

这件事源于2011年1月下旬的某天，马云收到的一封邮件。其实，马云平时并没有收邮件的习惯，这是阿里巴巴的员工都知道的。但就那一次，马云随便打开邮箱看了看，就发现了一些端倪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那是在春节放假前几天，几个同事在邮件里讨论吃什么，一个女员工在邮件里随口说了句："他妈的，我还在看一个案子，可能个别员工涉及欺诈问题。"

马云顿时感到很好奇，是什么样的一个案子会让一个女孩子张嘴说粗话？马云立刻找到那个女员工聊了聊。聊过之后，马云意识到这里面有些问题，他便立刻找到卫哲询问，问过之后，马云知道了，卫哲和他的团队很早就知道阿里B2B平台上存在商家欺诈问题，卫哲也一直在用常规的方式调查、防范、处理，也取得了一定的成效。作弊的商家比例已经从1.1%降低到了0.8%。但卫哲搞不清楚阿里巴巴员工和作弊商家的关联度有多高，当马云问他的时候，他也是非常惊讶。

当天晚上，马云便将几个关键人物叫到杭州开会，马云在会议上认为这件事情闹大了，他当即决定成立一个调查小组来调查。

经专门调查小组查实，2009年、2010年两年间B2B公司分别有1219家（占比1.1%）和1107家（占比0.8%）的"供应商"客户涉嫌欺诈。更让马云寒心的是，调查出了阿里巴巴派B2B公司直销团队的一些员工，为了追求高业绩高收入，故意或者疏忽而导致一些涉嫌欺诈的公司加入了阿里巴巴。

调查结果显示，先后有近百名销售人员被认为负有直接责任。

专门调查小组的负责人关明生说了一句很有分量的话："公司正在滋生一种文化，那就是为了短期利益可以不择手段，这是非常危险的。高管必须为此负责。"

尽管B2B的CEO卫哲和COO李旭晖没有做错任何事情，但马云知道在这个问题上需要有人负责，还是把两位召集了起来。一席谈话之后，卫哲和李旭晖自动请辞。

在接受经济网《证券日报》采访时，马云对此事依然耿耿于怀："真正让我生气的是他们怀疑，又或者他们知道卖家是有问题的，但他们却还是签了合同。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他说："这是个信任问题。"

马云有着自己的想法："大家认为一定是经济利益的冲突，我们只求自己相信，这个牌坊（指阿里巴巴的诚信价值观）很重要，既然扛了就得扛下去。现在的问题是，很多人都难扛了，人家还天天晚上翻墙进来，麻烦大了。从调查一启动开始，我都希望这不是真的！"

"我们或许是全中国第一家让高管承担责任的公司。"马云说，"人们认为'马云做得太过头了'。我的意思是他们觉得我反应过激了。但是我相信中国需要这个。"

"我很喜欢卫哲，当发现这个事情时，我就开始难过，这件事情一旦确定是真的，真有这么多员工涉及这个事情的话，解决的方案只有一条，一定有人为此付出代价，而承担最大的代价一定是 CEO，否则阿里巴巴的价值观就是只针对员工，就是贴在墙上的（废纸）。"马云态度坚决地说。

当然，马云也在这件事情中承担了责任，用马云自己的话来说就是："我承担的就是卫哲的离开，这是我在阿里巴巴 11 年来最大的痛，因为是兄弟，失去的是亲情。"

"这就好比跟人打架的时候，卸了一条手臂，痛，但不会痛过你把一条好好的手臂砍了，那是更痛。"马云对"斩"卫哲是如此形容的。

陆兆禧：阿里帝国的接班人

2013 年 1 月 15 日，马云宣布：5 月 10 日起，不再担任阿里巴巴集团 CEO，将全力以赴做好董事局主席全职工作。此后，谁来接班的猜想一直在沸腾。3 月 11 日，这一谜底终于揭开，但新一轮的猜想又开始了：为啥是陆兆禧？从酒店服务生起步的陆兆禧到底是一个什么样的人，真的能担此大任吗？

陆兆禧，广州人，1988 年考入广州大学学习酒店管理；1991 年在广东一家四星级酒店工作；1997 年，陆兆禧看好了网络通讯市场，于是果断地辞掉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了在酒店的工作，和几个朋友合伙成立了一家网络通讯公司，主要经营互联网长途电话业务。然而，在电信行业中，作为一家民营的小公司很难取得更大的发展。于是两年后，陆兆禧在一番权衡之后理智地选择了退出。恰好此时，在阿里巴巴工作的一位好友力荐他去阿里巴巴。

那时的阿里巴巴正是初创，马云手下全是班长和排长，急需一些更高级的管理人才。可陆兆禧的背景并不显赫：一不是名牌大学，更不是海归；二也不是什么网络高手，电子行业也就是刚刚入门。然而，马去与陆兆禧却是一见如故。

两个人互相有了好感，陆兆禧认为，马云这人很不简单，不管是他外星人的形象，还是口若悬河的高谈阔论，以及敏锐的眼光。总之，马云征服了陆兆禧，他感觉在马云的手下工作比合伙的网络公司更有前景。而前景是每一个有志青年所追求的目标，何况是陆兆禧？他毅然决然地投奔马云，成了马云麾下的一名营销员。

马云也感觉陆兆禧忠实稳重，值得信任。根据他当时的工作特点，马云让他来负责南方的营销工作。由于工作出色，陆兆禧很快地就被马云提拔为阿里巴巴网络公司的华南区销售主管。说是华南区销售主管，管的面很大，可实质上是“地广人稀”，他要负责的区域很大，而手下的人员却很少。每当马云来到深圳，陆兆禧就成了汽车司机，他拉着马云到处拜访客户，到很多地方去演讲，宣传电子商务这个神奇的未来之星。

在车上，陆兆禧会跟马云谈公司的销售激励措施以及他自己对公司政策的一些想法。而马云，则会大笔地勾勒公司大局，将他的想法不停止地灌输给陆兆禧。

陆兆禧后来说：“那段时间，我们才真正开始相互了解对方。他说我听，他睡觉我开车。”

在阿里巴巴公司内部，人们称呼陆兆禧常常是直呼“老陆”。一名他的老部下这样评价他：为人随和、低调、没有架子、简单、正直。在普通员工眼里，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他是希望之星，不管当前的业务多么困难，听说是老陆带队，大家都会很兴奋。

从外表看，他和马云正好相反，如果说马云是外星人，陆兆禧就是地球人。马云可以天马行空，陆兆禧可能要在地球上踩好每一个步点。马云喜欢接触媒体，不停地演讲，从来不放弃任何一个说话的机会；陆兆禧喜欢低头工作，连续地加班，悄无声息地处理任何棘手的问题。但是有一点可以肯定，老陆从来不会犹豫，他的果断堪称雷厉风行。

华南区的工作，在陆兆禧的精心调理下运转良好，销售成绩日益上升。那个时段，马云最愿意去的就是广州。原因很简单，因为那一地区的销售业绩直线攀升。

2004 年，马云力排众议将陆兆禧调回阿里巴巴总部，委任他为支付宝总裁、首席执行官。

区区一个地方销售经理，进入总部立即成为阿里巴巴希望所在的支付宝公司的总裁，对于陆兆禧而言，这是一步飞跃。对于马云而言，这是他的信任。对于公司上下而言，则总有一层担忧，毕竟老陆从没涉及电子商务的实际操作，更没接触过金融工作。

但他用最短的时间迅速吃透了这一行，在内有银联、信用卡，外有 PayPal 的重压下，支付宝生生占据了国内电子商务第三方支付产业过半的市场份额。而且，在零售行业的领域里培养起了人们使用电子支付方式的消费习惯。

2008 年，陆兆禧调任淘宝网总裁。当时的淘宝根本不赚钱，马云也有 3 年不让淘宝赚钱的指示。打造一个充满诚信的淘宝是阿里巴巴价值观的一部分，也是马云的战略思想。因此，陆兆禧一上任就修改了“恶意评价规则”，这引发了一些不诚信的卖家的谩骂和抵制。但当过酒店服务生的老陆不动声色，异常平静，默默地接受了这一切，并坚持下来。后来的实践证明，这个策略是正确的，淘宝网的“消费者保障计划”如今已经成为了整个中国网络购物的行业规范。

在工作中，陆兆禧异常刻苦勤奋，每天都要处理 300 多封邮件。即使马

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

云劝他休息他也不肯，一次，马云在接受《金融时报》采访时说："陆兆禧将90%的时间都花在了淘宝上，我没有理由认为我比他更懂淘宝。"

当然，从个人关系上讲，陆兆禧不见得就是马云最好的哥儿们，可在业务上他绝对是马云所倚重的不二人选。

马云说过这样的话："在阿里这个大家族里，阿里巴巴是大哥，是个泥腿子，弟弟妹妹上学都靠它来供。淘宝是妹妹，性格活泼，可以拿着大哥给它的钱买花裙子，已经初中毕业，将来要念复旦大学。老三是支付宝，才上小学，但它最有志气，要在未来扛起养家的重担。大哥不惜一切代价供它上美国的哈佛，因为那里有先进的思想。"

不管是支付宝还是淘宝，在陆兆禧的精心打理下，都获得了长足的进步。这有目共睹，当然，这也打造了陆兆禧在阿里巴巴的地位。

2011年2月，阿里巴巴B2B平台爆出了"中国供应商"欺诈丑闻。为此，长期担任B2B首席执行官的卫哲引咎辞职。正如马云所说，B2B是阿里巴巴公司的大哥，这个摊子支撑着整个公司。临危受命，陆兆禧接任B2B总裁，兼任淘宝董事长。

由于丑闻，香港上市的阿里巴巴股票连续下跌，陷入了长期低迷。阿里巴巴内部也由于这一欺诈行为，意识到许多卖家必须封杀，团队也因为另一副总裁的辞职亟须整顿。陆兆禧再一次不负众望，整顿内部，果断封杀有欺诈行为的卖家。并且，在没有引起投资人动荡的前提下，成功率领B2B在香港退市，平稳地引领阿里巴巴软着陆。

2012年9月，在谷歌公开施压封杀阿里的手机操作系统云OS之后，作为阿里的首席数据官，陆兆禧又受命兼任云OS总裁。上任之后，他重新规划，理清了云OS的发展规划，避免了与安卓的冲突。这样，陆兆禧就具备了在阿里巴巴公司所有重要岗位上任职的经历。

马云在对他的评价中说："有独特的领导风格和魅力！"

什么是独特的风格呢？陆兆禧身边的员工觉得，马云的能言善辩和陆兆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

禧的沉默低调完全有一比，是两个极端。不过，员工还评价：他们也有相同之处，那就是他们都不是科班出身，都对写代码和系统架构一窍不通，但都坚信互联网还将进一步改变世界。

张瑛：一位默默无闻的好女人

苏格拉底曾说："美好的婚姻能带给你幸福，而不幸的婚姻却能使你成为哲学家。"但在马云看来，那不过是苏格拉底自我安慰的话罢了。人活在世，到底能得到什么？"万顷良田"中的"一斗米"，"广厦千万间"中的"半张床"。所以，在生命中，"另半张床"意义非常。马云曾多次在其演讲中提到："回到家，最重要的是要有一张好床，床上要有一个好人。"

马云所说的"一个好人"指的就是妻子张瑛。

大一时，马云就接触和认识了他的同学张瑛。这是一位善良而贤淑的女性，像一湖水深沉而含蓄，她像一颗珍珠晶莹而透明。有个同学追求她，特意在她生日那天，在一个大雨滂沱的时刻，带上一束玫瑰来到她的宿舍楼下。张瑛接过鲜花，给他撑起一把伞。然后，二人来到咖啡厅，张瑛斩钉截铁地告诉他：我们不合适！

进入大学的马云，每天都十分忙碌。同学的事他跑前跑后，绝对是侠义之士；学校里学生组织的各项活动，他张罗得比谁都欢。而学习对他而言，似乎是业余活动，不过英语自然是始终在全年级名列前茅的。

可张瑛呢，气质安静，大脑活跃，学习成绩在马云之上。偶尔地出个点子，也让马云惊讶不已。而且，她特别懂生活，马云到超市去买个什么东西，张瑛的指点绝对到位。虽然自己生活简朴，但同学之间要是有个什么困难，她一定会倾囊相助。

这样的女孩子在同学中人缘极佳，终于有一天，马云听到了一个坏消息：有人要给张瑛介绍一个男朋友。这个消息好像是晴天霹雳，让马云心惊。深谙

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

武侠之道的马云立刻出手，他对那几个要给张瑛介绍男朋友的人说，我一定要追到张瑛，让她跟我结婚，过一辈子。

如此高调，也就是马云做得出来，此举立刻震惊了那些“蠢蠢欲动”的男同学。要知道，当初的马云可是杭州师范学院的学生会主席，绝对的学生领袖，其影响和威力也是不容小觑的。在封住了别人的妄想之后，他果断出手。

张瑛何人？温柔而内敛，清醒而自尊。在马云的攻势面前她沉着应战，总是在马云要发动总攻的时刻及时关上那扇门。这让自信满满的马云，屡屡碰壁，铩羽而归。可马云是谁？一个永远不会放弃的人，自信心极强，战斗力极佳，不达目的誓不罢休。

结果，马云用一句充满哲理、可能会流传千古的名言“男人的长相和智商成反比”打造出一支丘比特的神箭，直透张瑛的芳心。两个人迅速地坠入爱河，一毕业，两个人就走向婚姻登记处。

在现代，很多人把爱情当作一回事，把婚姻当作另一回事。看看那些象牙塔中的情侣，一毕业，大多是各奔东西，走向婚姻殿堂的是极少数。马云和张瑛就是极少数的那一对，他们风雨同舟，一路兼程。

毕业后，两个人一起来到杭州电子科技学院，分到同一个教研室。马云讲课，张瑛有时会代理。她讲课比马云认真、规范，更适合于大学教学。马云喜欢天马行空，偏于理想和未来；而张瑛更多的是对于具体英语词汇的解释和归纳，让学生们在英语方面有踏实的进步。

这期间，马云仍然还是那个性格，折腾起来没完没了。不管是开翻译社，换房子，他都似乎是突然之间，灵感一来，立马行动。每一次，张瑛都是他的拥趸，有时带点无奈，但绝对顺从的拥趸。

终于，马云因教学成绩突出被评为杭州十佳青年教师。张瑛也“守得云开见月明”！

没想到，马云下海了。铁饭碗一砸，不要了。电子商务、B2B、C2C，马云满嘴的行业术语，张瑛也算高材生，可在马云面前简直就是乡下人遇到了外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

星人，根本不在一个档次。

但是，马云这还不算完，他不但自己要到海里游泳，也不想让张瑛“独善其身”。于是，他用最动人的言词说：“老婆，我们这个团队不能没有政委啊？你得给我们来当政委。”

政委好啊，应该是和团长平级的角色。于是，张瑛也辞去了职务，成了“中国黄页”团队的政委，而且出手不凡，第一笔订单就是政委亲自出马拿下的。

可是，逐渐地她发现，这个政委没有什么实际的权力，反倒有很多义务。比如，每一次到她的家里开会，她的任务就是做饭。如果会议进行到半夜，她就得准备夜宵，饭菜的质量一定要保证。至于经营权、决定权，都在团长马云的手中，她这个政委也就是有名无实。可张瑛没有什么意见，仍然是兢兢业业做她的伙食管理员兼政委。

后来，他北上、南下，马云在西湖边上的住宅成了他们的总部。张瑛的任务更重了。十八罗汉几乎是天天住在他们家，吃在他们家。张瑛开始琢磨厨艺，至今，她的厨艺已经是炉火纯青，即使是老爷子金庸来到杭州，也是要在她家里吃张瑛的饭菜。

后来，阿里巴巴如日中天，马云作为首席执行官忙得不可开交。可是，午饭基本上还是要吃家里送的。

张瑛关心他的健康，他也如实汇报。每到午饭时，人们可以听到马云办公室里传来的电话声。那是马云打的：“啊，肉吃了两块，蒸蛋吃了一半，青菜吃了很多……正在吃水果。”如此这般，人们听了肯定是又羡慕又赞叹。

这里必须承认的，马云是个高手。当他们的业务迅速开展，阿里巴巴成为全球化的公司时，张瑛终于有了她的名副其实的位置。她那时已不是什么政委，而是阿里巴巴公司中国事业部总经理。坐在那把交椅上，每天会有人来向她请示工作，有人会向她汇报工作。电话铃频响，人流穿梭，感觉自然与那名不副实的政委有天壤之别。

可是，马云不让她得意，他又一次忽悠她。这一次的忽悠绝对是一个女

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人抗拒不了的，马云就是马云，他一枪刺中要害：“张瑛，在儿子和钱之间，你要哪一个？”

张瑛是个女人，是个外表文静、内心炽热的女人，儿子是她的命。如何回答，也许马云张口之前就已经预料。

当然，这件事也是事出有因。那时他们十几岁的儿子迷恋上了网游，每天钻进网吧就是不出来。这件事让马云和张瑛非常担忧，他们可就这一个儿子。

没办法，他当天晚上与张瑛进行了上面的谈话。因此，严格地讲，绝对不是忽悠，是真的！

然后，马云又说道：“我们家现在比阿里巴巴更需要你，你离开阿里巴巴，少的只是一份薪水。可你不在家，儿子将来要是变坏了，多少钱都拉不回来。”然后，他才说，“儿子和钱，挑一样，你要哪个？”

2004 年 12 月，马云宣布阿里巴巴中国事务部总经理张瑛退出管理层。这个决定引起了一阵风波，很多元老认为，作为公司创始人之一的张瑛为阿里巴巴立下了汗马功劳，没有她，就没有阿里巴巴的今天。于是，马云的提议遭到了董事会的否决和员工的抗议。这时，张瑛又一次站了起来，她告诉大家，这是她自己的意思，是她主动要求的。

马云又解释：“她认为公司到了这个时候，让别人看到阿里巴巴 CEO 的夫人在公司里，不管你做得怎么样，别人看你的眼光都不一样。”

就这样，张瑛被他从“政委”的位置上彻底赶回了家。回家之后，儿子的教育仍然是个问题。马云有办法，他拿出几百快钱叫儿子到网吧里去玩，尽情地玩。

一连几天，儿子回到家里倒头就睡。等他醒来后，马云问他：“你有什么收获？”儿子晃晃脑袋：“头疼，肩膀疼！”

这就是收获，于是，马云再说：“既然没有收获，你还玩？”

儿子有所醒悟，再加上张瑛的即时跟进，儿子的表现好多了，学习成绩迅速提高，身体也健康很多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这也是阿里巴巴不管其他网络公司如何连续地推出网游——网游也的确赚钱——可马云从来不允许他的阿里巴巴涉足这个领域的原因。马云多次公开声明，他不会在网游上投资一分钱。与其说这是一个决定，还不如说是一个承诺。不仅是对儿子，更是马云对妻子多年来无怨无悔默默“牺牲”的尊敬。

彭蕾：阿里巴巴的二号人物

在张瑛离开后，彭蕾就是阿里巴巴高层中的唯一的女性了。这位重庆妹子，在阿里巴巴是元老级的人物。从十八罗汉到阿里巴巴公司首席人力资源官，彭蕾历经风雨坎坷，打造了阿里巴巴特有的价值观和使命感，营造了阿里巴巴的文化氛围，培训和安排了阿里巴巴公司的管理人员；在人员的管理和布局上，完全贯彻了董事局的意见。

当初，马云曾经对参与创业的十八个人说过：你们可以当连长、排长，但团长以上的干部我另聘。这的确是马云的真实想法，但随着事业的发展，马云转变了这一看法。他随即说道，态度决定一切。那意思是说，能力是一方面，而态度至关重要。

于是，态度端正的彭蕾不仅当上了“团长”，甚至可能当“师长”。因为，在阿里巴巴公司，除了马云，就应该是她，阿里巴巴的二号人物。

创业之初，彭蕾自己说，她对于马云创建国际化大公司的理想“茫然而没太大兴趣”，只是觉得一大堆人充满热情地搞一件事很让人享受。一直以来，在阿里巴巴团队里彭蕾扮演着一个特殊的角色，马云和其他的总裁像是率兵打仗的“将军”，而她则像一个“守护者”，看护着一群人，以及凝聚他们的那种力量。

危难思良将，2010 年以后，支付宝遇到了巨大的挑战，马云调任彭蕾接任支付宝 CEO。当时，内有财付通、快钱、银联等公司的竞争以及银行的严格规范，外有孙正义和杨致远对支付宝股权的争议，内外交困，公司发展受到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了制约。马云调任集团的人力资源执行官，的确是万不得已之举，这也显示了马云对彭蕾的倚重。

上任之初，支付宝只是用户在淘宝上买东西时用信用担保促成交易时使用的工具。人们无论在支付前或者支付后都不需要进入支付宝账户，支付宝里的一些功能很少有人知道。于是，彭蕾从小事做起，通过交电话费、水电煤气费、用支付宝给信用卡还款等鸡毛蒜皮的“小事”来吸引用户。一直到后来与天弘基金合作推出余额宝，支付宝从单纯的第三方支付工具演变成用户与商户之间的消费新平台，并且通过选择支付、寻找商户和优惠的支付来引导消费模式转变。

2012 年 9 月，阿里巴巴集团完成了雅虎 76 亿美元的股份回购，国家开发银行提供了 10 亿美元的银行贷款，成为阿里巴巴集团最大的融资支持方。于是，阿里巴巴集团借机引入了国开金融和中投公司。引入两者的意义，不仅是简单的资金相助，更为后续金融政策的支持埋下伏笔。在这里，彭蕾对香港上市公司私有化和股权回购项目的融资合作颇有贡献，这成为彭蕾执掌阿里金融的最大“加分项”。

这里，无论是支付宝商业链条的打通，还是后来的 VIE 风波，彭蕾至少是不辱使命。阿里巴巴集团内部人士评价道：她是阿里巴巴文化建设的操刀手及维护者，也是马云战略决策最坚决的执行者。

阿里金融版图马不停蹄地加快扩张步伐，2013 年 9 月，阿里金融筹划已久的“聚宝盆”已与 5 家银行合作并正式启动。9 月 29 日，“三马”合资的国内首家互联网保险企业“众安保险”获得保监会开业批复。10 月初，阿里宣布入股天弘基金。阿里透露，10 月底，增添公众服务号、“当面付”声波离线支付、拍银行卡支付等多项功能的支付宝新版钱包即将上市。年底，阿里金融称将有更多高收益理财产品上线。

从最初支付宝仅仅依托淘宝提供支付到阿里小贷实现放贷，再到利用余额宝吸引存款，控股基金公司，如今的支付宝和银行相比，只差了一个银行牌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

照。阿里小微金融事实上已经形成了类银行业务。而这一路走来，到处都能看到彭蕾的影子。

在阿里小微金融服务集团内部，除了此前的国内事业部、无线事业部、国际事业部和创新金融事业部外，还成立了理财事业部。彭蕾表示，该事业部的成立就是为了承载更多的金融机构合作，不排除与保险、基金、银行以外的金融机构合作。

在彭蕾的运作下，支付宝已经有了很大发展，在阿里巴巴集团内部形成了独立的阿里小微金融体系。阿里巴巴筹备建立阿里小微金融服务集团，旗下业务主要包括第三方支付、保险、担保和小额贷款。彭蕾受命为该集团 CEO。

马云在阿里内部表示，阿里巴巴上市会有三个波次：第一次是阿里巴巴集团整体上市；第二次是支付宝及阿里金融；第三次是阿里数据。其他的高管也是异口同声，表示支付宝和阿里金融将不在阿里巴巴集团整体上市公司之中。

阿里小微金融服务集团明显是马云战略中未来十年的重要保证。

看来，彭蕾不管是不是接任马云，她在阿里巴巴集团内部的位置和影响仍是举足轻重，起码，也是和新任 CEO 陆兆禧平起平坐的。业界评论，阿里巴巴集团现在是双 CEO，她和陆兆禧在前台打拼，而马云在董事局总揽大局。两个人就是马云的左膀右臂，共同驾驭和领导着这个国际化的大型互联网企业迈向未来。

曾鸣：阿里巴巴的“拼图师”

如果说在阿里巴巴，彭蕾属于元老，陆兆禧属于中生代，那么，曾鸣则属于新人。但是，在阿里巴巴公司内部谁都知道，无论是对于马云还是对于阿里巴巴公司而言，曾鸣的重要性不言而喻。原因很简单，他和彭蕾、陆兆禧不同，他是一个纯学者型的企业高管，负责阿里巴巴公司发展的战略性规划。他的脑海里会构思一个蓝图，而这蓝图就是阿里巴巴公司的蓝图。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他1991年获得上海复旦大学经济学学士学位，1998年在美国获得伊利诺伊大学国际商务及战略学博士学位。后来，他任教于欧洲工商管理学院，这是全世界最具影响力的工商管理学院之一。2000年至2002年，曾鸣兼职中欧、北大光华教授。归国后，与他人共同创办长江商学院，并在长江商学院任战略学教授兼EMBA和高层管理培训中心学术主任。

曾鸣教授留学海外，治学著书，在企业开发、战略研究方面很有造诣。他经常在美国、欧洲、亚洲的许多商学院，为企业的高管、经理开办短期培训班；为许多知名企业提供顾问和培训服务，比如中国著名企业“海尔”、“联想”等；在许多高级管理会议上，被邀请发表重要演讲；其关于战略创新、战略转型、战略联盟与并购、电子商务以及国际化战略等方面研究的文章发表在许多国际知名杂志上；被《华尔街日报》《经济学人》等国际媒体所报道，其声望享誉海内外。

马云就是有志打造世界级公司的人，他需要曾鸣教授的指引。于是，马云在聘请曾鸣先生为顾问的三年之后，正式邀请他加盟阿里巴巴，并且将他任命为阿里巴巴总参谋部资深副总裁。很快，曾鸣又在接任雅虎中国总裁之后，担任参谋部执行官，成为阿里巴巴公司的总参谋长，参与制订有关阿里巴巴发展的大战略。

而曾鸣自己说：“我就是公司的‘拼图师’。”一方面，他要理解和分解马云的异常灵动的想法；另一方面，他要让各子公司总裁在实际运作中的感受与马云的想法实现无缝对接，最终将这两张图拼到一起。

在这张图上，淘宝是非常重要的一块，他正试图将其定义为一种新的商业模式。淘宝脱胎于eBay、亚马逊早期的电子商务理念，又受中国市场的独特性所催化，进而长成了别无分店的“新物种”。淘宝的交易额正以年均100%的增幅快速膨胀着，速度之快以至于这家公司的最高运营者们必须每隔3～6个月进行一次集体的自我诊断，防止迷失，并确认出现的赢利点。

淘宝的生长、诊断、调整，辅以这家公司一贯以来的传播技巧，演化成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

令外人眼花缭乱的“新闻更新”。此时，借助曾总参谋长的拼图技巧，外界可以更好地理解淘宝的进化及其背后迸发的行业趋势变动，进而把握在此种进化之中决策者与组织之间的互动关系。

“大淘宝战略”正是阿里巴巴公司所推行的战略，而这个定义每 3 ~ 6 个月就会有变化。因为定义是写在纸上的，但每个人做的时候都会有自己的理解，这就是为什么“大淘宝战略”一直在变化。尽管他们第一天就很明确，要把淘宝做成一个开放的平台，但什么叫开放、什么叫协同、什么叫平台，现在大概是每半年弄明白一点，一点点往前移。

对于曾鸣而言，这也是一种考验。他原来是偏向于想明白再做，可现在必须习惯边做边想的方式，而且，对于不确定性也要忍受。

阿里巴巴十周年总结，曾鸣有一个感悟：阿里的战略是总结比较好的东西，然后提炼出来作为战略，而后再通过战略的确定来放大、同化。

这是一个很大的改变，有了这样的认识，战略就不会太纠结。曾鸣说：“大家对大淘宝的理解不一样，没关系，先做，等到理解统一后，就该是成为哈佛商业案例的时候了。”

曾鸣对马云这样评价：“他特别难得的能力就是突发奇想，跳跃思考，不是总能靠谱，所以我们的合作是比较难得的。我有结构性思考能力，所以我们经常是从一个不太靠谱的想法起步，最后落地成比较靠谱的发展。”

在接受《21 世纪》的采访时，曾鸣谈到了很多公司的发展战略问题。

首先是关于大淘宝委员会的，他说：“就是把决策更聚焦，这也是拼图方法之一。大淘宝委员会成立的最重要原因，是 (阿里巴巴)B2B 的业务和淘宝的业务之间的差别越来越大，很多大淘宝的事情放在集团的层面讨论，效率越来越低了。大淘宝委员会做的是在大淘宝的层面上能有更加聚焦的讨论，这是我们业务复杂化的表现。”

在谈到另一子公司阿里妈妈时，曾鸣说：“2008 年的战略会最重要的一个决定就是把阿里妈妈并入淘宝。此前，在一个相对比较成熟的企业里，创新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是很难的，所以，阿里妈妈用独立创业的方式来做是很对的，但蛮大的偏差是，当时阿里妈妈画的图太大，我们发现它撑不住这张大图，所以最后并入淘宝。”

他还谈到了未来的无线战略：“阿里巴巴召开了集团战略会，把相关的管理人员召集在一起定了大方向，做了一些重要决定。一是各子公司无线业务的负责人直接向总裁汇报，这是组织保障。二是我们的投资部门负责把市场上的新东西扫一遍，比如当时我们投资了 UCweb 等公司。”

但是，今年无线互联网的发展非常迅猛，淘宝发现去年的布局还不够，跨子公司的协同也有些困难，而且无线业务也需要一些新的思考，所以就整合了无线部门，成立了大淘宝无线事业部。

谈到平台，他说：“换个角度来看平台，其实就是基础设施，大家都需要有相对一致的标准，有比较大的规模效应。”

所谓电子商务无非是把线下交易与交易相关的各个流程搬到网上的过程，这是一个新的生态系统。

谈到盈利模式，他说：“我们两次承诺不收费，当时是为了培育市场。到今天我们才看明白，互联网最根本的收费模式，就是基础服务的免费加增值服务的收费。所以，淘宝的基础平台和基础服务会继续免费下去，因为互联网的基础服务就应该是免费的。但因为它增值服务的空间足够大，这部分的利润足够覆盖基础服务的成本。”

“在未来的互联网时代，一些带有公共基础设施性质的平台如何规范、如何管理，我们也不知道。我们目前没有任何既定的想法，什么样的方法都愿意尝试。无论将来是由非营利机构管理，还是政府直接管，甚至是我们一度狂想过的成立一半卖家一半买家组成的淘宝人民代表大会，我们都想过。”

可以看到，作为集团公司的参谋长，曾鸣先生对于阿里巴巴未来的规划是在探索中前进。的确，没有任何先知先觉，可曾鸣先生的理论修养，足以使阿里巴巴这个电子商务大公司在前进的过程中少走弯路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

D 面：看似有点“不着调”

一个铁杆“金庸迷”

幼时，马云习过几年武，喜欢舞枪弄棒，成年以后开始打太极拳。除此以外，对武侠小说尤其是金庸小说的热爱，已经到了痴迷的程度。

马云认为这种武侠文化内涵丰富，在华人圈内家喻户晓，是一种很通用又很简练的交流工具。正因为如此，马云把阿里巴巴管理层最为认可的观念归纳为九大价值观，并统称为“独孤九剑”。后来，这一称绰号被“六脉神剑”所替代。

《笑傲江湖》是马云最爱读的金庸作品。2000 年，大导演张纪中准备开拍央视版《笑傲江湖》。获此消息之后，马云欣喜若狂，找到自己的同乡好友、张纪中的妻子，天真地问道：“你去跟张导说说，能不能让我出演风清扬一角？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后，因为“武功不达标”，不解风情的大胡子导演没能成全他。不过，作为一个铁杆“金庸迷”，马云却一直以风清扬为楷模。

在央视《对话》节目中，马云说他特别欣赏风清扬的“出手无招”。他说：“因为我想做成任何事，都要在自己对所有的招式彻底领悟之后，很自然地使出来。”其次是因为风清扬也是一个好老师，教出了令狐冲这样的徒弟。“我自己也是老师出身，最希望看到的是我的同事、学生能够超过我。”

“我挺喜欢风清扬的，他的独孤九剑、‘无招胜有招’。他深深地明白，在别人进攻的时候，其最强的地方也正是最弱的地方。大家以为对的地方，通常里面包含着错误；而大家以为有很大风险的时候，要想到机会就藏于其中。”

阿里巴巴总部办公室内部的各会议室均被命名为“摩天崖”、“光明顶”、“达摩院”等金庸小说中的地名。而金庸亲笔题写的“临渊羡鱼，不如退而结网”挂在了被马云命名为“光明顶”的阿里巴巴会议室内。这是马云对金庸小说的热爱所致。

中国有句古话：爱屋及乌。因为热爱武侠，热爱金庸的小说，开始让马云对金庸本人也产生了某种崇拜情结。马云和金庸的渊源可以追溯到 2000 年 7 月左右。当时，马云在香港出差，接受记者采访时经常提到自己的武侠情结以及对金庸小说的痴迷。于是，在这位记者的好心“做媒”下，马云得以一睹偶像之庐山真面目。

一个旖旎的午后，在一家名为“庸记酒家”的小酒馆里，马云见到自己崇拜多年的偶像，自然是激动异常。那天整整谈了三个多小时。在这三小时里，金庸没说几句话，从头到尾都是马云侃。他对武侠的极度热爱却让二人十分投缘。

饭后临别时，金庸为马云题了一幅大字：“神交已久，一见如故。”从此，两人成了忘年交。

几个星期后，马云回到杭州时，突然产生了一个在别人看来简直是异想天开的冲动：互联网就像个江湖，老大们如今明争暗斗，何不请他们来到西湖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

聚一聚，办一个西湖论剑呢？于是，他第二天就打电话邀请金庸，结果金庸爽快答应了。

有了金庸的招牌，马云筹划的“西湖论剑”立刻声名大振，吸引来了网易CEO丁磊、北京时代珠峰科技有限公司（my8848网）董事长王峻涛、搜狐董事局主席兼CEO张朝阳、新浪总裁兼CE0王志东，由于有了这些名人的到来，闻风而来的还有上百名来自全国各地的媒体记者。

2000年9月10日，五家网站掌门人以“新千年、新经济、新网侠”为主题，展开了精彩的讨论。

马云在这一次的“西湖论剑”上的讲话也是精彩连连：

“金庸作品里面的义气，我是断章取义。我买过四五套金庸的书，也买过盗版，上次在香港吃饭，请金庸签名，结果拿出来一看是盗版，很惭愧。因为看得确实比较多，每次看完就忘了，忘了才能再看。最近5年来，我第一次在马尔代夫度假，睡了三天，醒了就看《笑傲江湖》，这套书认真看了三天。”

“何为笑傲江湖？‘笑’，有眼光、有胸怀才能笑；‘傲’，有骄傲才能傲，网络就是江湖。网络是非常不景气的，我这些年走过来，听到很多人骂阿里巴巴一分钱不赚，什么也没练好，皮倒是练得很厚。自己在‘外练一层皮，内练一口气’。1995年做网络，人家认为我们是骗子，1997年提出中国黄页，人家认为我们是疯子，现在人家认为我们是狂人。不在乎别人怎么说，坚持自己是对的就做下去。冤枉、误解在网络中是很正常的。我自己觉得，皮子倒真是越练越厚了。”

能够与这四大门户网站一同“论剑”，不能不说马云拉金庸做招牌这步棋走得妙。在“西湖论剑”之前，阿里巴巴只是一个在中小企业有影响力的网络公司，但是“西湖论剑”之后，阿里巴巴和马云被高度曝光在了大众面前，阿里巴巴开始被人们所熟知，社会知名度有了明显的提高，可以说，金庸的到来，是给马云和他的阿里巴巴做了一次免费的大面积宣传。

从那以后，每一届的“西湖论剑”都成为中国互联网领袖人物的高层峰会，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并且吸引了克林顿、布莱尔等国外领导人的参加，作为阿里巴巴的一个知名品牌，“西湖论剑”最终让马云和阿里巴巴闻名于世。

倒立相会“小鹿纯子”

2003年初，马云去日本出差，有日本媒体采访他，便有了下面的对话：

记者：“马云先生，在日本，您有偶像吗？”

马云说：“有啊，比如你们日本那个漂亮的女明星小鹿纯子，二十多年前她就是我的偶像。”

记者一愣：“小鹿纯子是谁？”

马云也愣了，进一步解释道：“小鹿纯子就是‘排球女将’啊，就是那个会玩‘流星火箭’、‘晴空霹雳’的运动员。”

记者：“您说的排球女将又是谁啊，我怎么越来越听不懂啊？”

马云：“排球女将就是……”

那个日本记者也许是真的听不懂马云的话，不过相信读者们是理解其中的缘由的。二十年前，在那部电视剧《排球女将》和日本女星“小鹿纯子”的陪伴下，少年马云走过了那段青涩的高考岁月。然而，令人哭笑不得的是，二十多年了，他竟全然不知偶像的真实芳名。

与那个日本记者“对牛弹琴”了半天，毫无结果，身边的人突然提醒他：“马云，你打电话给国内的朋友吧，问问他们‘小鹿纯子’的真名叫什么？”马云一拍脑袋，“对啊”，抓起电话就打到上海了——很快有了音信，“小鹿纯子”的真实名字叫荒木由美子。

在一旁等待的记者们总算明白了马云说的“小鹿纯子”，但是，很多日本人都已经不记得这个息影多年的女明星了。但马云不想放弃，一如他当年三战高考一般不见黄河不死心。

功夫不负有心人，历经一波三折之后，总算找到了当年的偶像。找到她

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的时候，“小鹿纯子”的扮演者荒木由美子早已经洗尽铅华，几十年如一日在家里服侍常年患病在床的婆婆。

荒木由美子很少接受采访，马云很诚恳：“我不是影迷，今天来见您就是想谢谢您。”马云不懂日文，荒木由美子不懂中文，他们之间的交流还是通过翻译帮助的，但仍然聊得很愉快。回国之前，马云特意邀请荒木由美子有空到中国，到他的公司来做客。

回国之后不久，马云去上海第一财经的《财富人生》栏目做客。这是他第一次做客这个大型财经访谈节目，与漂亮的女主持人聊得也很愉快。节目刚刚录制完，马云就兴高采烈地跑了。在那期节目的主持人感言里，这样写道：“马云走出演播厅，兴高采烈地跑了，后来我们才知道他是要去见一个偶像——小鹿纯子。”马云依然以他一贯不屈不挠的行动方式，邀请荒木由美子到阿里巴巴来访问。为了给这位二十多年前的偶像一个意外的惊喜，马云还一直为用什么样的方式迎接她而绞尽脑汁……

就是这么巧合，“小鹿纯子”来到的时候已经是盛夏季节了，而淘宝网也刚刚推出不久，那段日子，马云可谓是喜事重重。他邀请荒木由美子到新成立的淘宝网参观，正如叶蓉所言，“为了给这位二十多年前的偶像一个意外的惊喜，马云还一直为用什么样的方式迎接她而绞尽脑汁”。一开始，他希望公司里的员工都能学几招当年排球女将中“小鹿纯子”在场上的几个动作，但是因为当年电视剧中“小鹿纯子”的几个精彩动作如“流星火箭”、“晴空霹雳”都是通过电脑特技设计的，要让员工短时间内就掌握这些特技肯定是不现实的。

马云说：“那我们就玩个倒立吧！”

于是，“小鹿纯子”访问阿里巴巴的时候，全公司的员工是以一种特殊的方式——倒立，欢迎这位当年的排球女将的到来。

来杭州访问期间，马云陪荒木由美子到杭州很多地方游览了一遍，并一起到杭州的电视台做客谈话节目，这是荒木由美子第一次来中国。

难得的是，这位日本女星还写得一手好书法。回到日本后，“小鹿纯子”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就用毛笔给马云写了一封亲笔信，并寄给马云。

马云先生：

在过了二十年之后能与大家见面，感到非常开心并感激万分。过了二十年的光景，着实担心中国的各位能否接受我，但是迎接我的是大家真诚、热烈的欢迎和对“小鹿纯子”的爱戴，真的让我震惊！在新事物层出不穷的今天，对“小鹿纯子”的几十年不变的爱深深地打动了我。

在我看来无法实现的事情，马云先生您为我打开了这扇大门，真是万分地感谢！

希望我们这种美好的“缘”能长久并期待下一次的相逢！

倒立是阿里巴巴员工的“必修课”。在2005年，《福布斯》杂志上刊登了阿里巴巴员工贴墙倒立的照片，称这是阿里巴巴公司员工的“招牌动作”。的确，阿里巴巴的员工都必须在进入公司3个月内学会倒立。男性要保持倒立姿势30秒才算过关，女性保持10秒就可以过关了。如果无法做到这一点，就算其他方面再怎么优秀，最后也只能是卷铺盖走人，离开公司。马云自己也是倒立高手，他可以单手支撑身体，倒立几分钟都面不改色。

为什么要让员工练习倒立呢？马云对此有自己的认识：第一，倒立可以锻炼身体，不用器械辅助，随时随地就可以进行，十分方便；第二，通过练习倒立，促使员工对问题进行换位思考，用另一种眼光来看待，可以培养创新思维。

自由游走于佛道之间

早在英语班时马云就说过：“‘佛’字为什么这么写？就是他一开始是人，后来变成‘弗’（不）再是凡人。”马云还说过：“人是未来佛，佛是过来人，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

佛也曾如你我般天真。"

马云很小的时候，逢年过节外婆都会带他去烧香拜佛，外婆跟其他烧香的人一样，拜佛时都是愿菩萨保佑全家平安、发财。而每次马云都会"纠正"外婆，说应该"保佑"菩萨们平安、快乐，如果菩萨也需要用钱，那就"保佑"他们发财。马云每次说起这件事都开玩笑："菩萨如果自己都不快乐，他怎么给你快乐，他自己钱都不够花，怎么让你发财，换个角度想，大家都有求于菩萨，而只有你为菩萨着想，那菩萨最后会保佑谁？"就像现在，马云就把每个中小企业看作是心中的"菩萨"。

马云从来没有说过自己"不开心"，但说过自己有"心不开"的时候。马云"心不开"时第一想到的地方是永福寺。永福寺位于杭州灵隐西侧石笋峰下，迄今已有1600年的历史。这里古木环拥，错缀修竹，境幽景深，很有世外桃源的意思。

方丈月真法师是马云的老朋友。他写得一手好字，临摹古代各"大家"的字都很有功底。另外，他还是一个建筑奇才。现今的永福寺，占地百余亩，有五个独立的院落。这些院落全部是月真法师独立设计的，而且是不出图纸就命人直接建造，结果都很漂亮。

月真法师曾经是天台山一个寺庙的住持，他带马云去过。他年轻时在天台国清寺里留下的照片跟马云很像，所以马云经常开玩笑地对月真法师说："其实我才是你，你才是我。我在外面帮你做商业，你在庙里替我修行。这样想的时候我心里就踏实多了。"

月真法师常说："修行也并不一定非要在寺里，在哪里都行。"

而马云却说："那当然！想通一半的人才出家，全想通了就应该还俗。'普度众生'在庙里怎么整？出去帮助千千万万的老百姓和成千上万的中小企业那才是'普度众生'。"

马云跟人谈事情最喜欢去永福寺，原因有二：第一，外面去哪里找如此幽静可供交流和思考的好地方？第二，佛法里有很多哲学思想，与人探讨佛法比自己看书轻松得多，也有趣得多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云跟月真法师的交往比跟李一多得多。2010 年，当报道说李一“弟子 3 万”，连马云也已经“被拜师”时，他哈哈大笑起来：“如果李一是我的师父，那月真就是我爹。大家就是聊天的朋友而已嘛。”

所以，马云去重庆的道观和他去找月真法师的理由是相同的，就是去听听道家说的和佛家说的有啥相同和不同，“吸收精华，剔除糟粕”。马云前两年给一本书的推荐词是这么写的：“2000 多年了，道还是那个道，理还是那个理。”聪明人一看就明白马云推崇的不是哪个人，而是道家的哲学思想。

马云从来没有对任何人迷信过，但对很多人都很“佩服”，比如对月真的建筑天赋，对于丹的口才，对李一的记忆力，对王西安大师的武功，对刘谦的魔术……

“我要么迷而不信，要么信而不迷。”马云私底下开玩笑说。

早在 2005 年国庆节，马云去过一次重庆缙云山。当时，张纪中导演由于多年劳累，血压高了，心脏也不太好，于是他约了些朋友去重庆缙云山的白云观调养身体。后来马云去看望张纪中，就上山待了一天。

2008 年 6 月，马云在杭州三墩召开 B2B 高层会议，这次会议上马云提出了“云计算”。当时反对的声音很多，但最后马云拍板：“我不知道云计算将来具体会有什么用，有多大用，但我知道的是我们必须马上做，云计算将来一定可以帮助中小企业。”

会议还有其他很多内容，但没有一项内容大家的意见是一致的。其中一项关键业务有人主张集中大量“优势兵力”快速“拿下”，有反对的声音说那是“杀鸡用牛刀”，马云在认真听取各方意见后说：“需要的时候，我们不但可以用牛刀杀鸡，还可以把导弹当鞭炮放！”

会议开得很辛苦，马云显得很累。6 月 12 日会议一结束，马云就在助理的陪同下动身去了重庆缙云山。

一到山上，马云的心情立马就放松了。他沿着竹林中的小路散步，空气清新中带着香甜，紫色的小花一路都是，路上几乎没人，蟋蟀的叫声在路边石

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

缝里此起彼伏。

马云对蟋蟀也很有研究，听着声音就知道蟋蟀的类型和大小。于是，他和助理就沿着山路抓蟋蟀，经过相当“艰苦”的努力，他们捉到了两只，装在了一节竹子里。马云还有声有色地跟助理讲起小时候“斗蟋蟀”的故事。

之后马云在山上“禁语”三天。“禁语”也叫“止语”，佛教中也有，其实就是帮助平时繁忙的人静下心来，而后清楚地思考一些问题。

马云每天起床后沿着院子散步，看看院墙上《道德经》中的句子，然后静静沉思。马云每天还写毛笔字，刚到第一天他相对“心浮气躁”，字写得又大又不均匀，最后一天写的蝇头小楷，虽然字不怎么样，但很均匀，看得出心已静很多。

经过三天禁语、冥想、调理，马云之前疲惫的面容又恢复了光彩。

马云自己也觉得“冥想”有收获，但临走前还是直言不讳地对道长说：“山上潮湿，连棉被我都觉得是湿的，就没想过在房间里加个除湿器？还有，‘太乙殿’这么破破烂烂，这些都有悖于老子‘借假修真’的思想哦，哈哈！”

多元化的爱好

马云爱狗是出了名的，尤其喜欢德国牧羊犬（德国黑背），在他的影响下，很多企业家也开始养狗了。2011 年初，马云家血统纯正的母狗生了一窝小狗，很快就被预订完了，马云自己只留了一只。

很多人都知道史玉柱有一只跟某总统同名的德国牧羊犬，其背后还有一番故事。

2011 年 3 月初，史玉柱带着他的团队浩浩荡荡来到马云家迎接之前预订的德国牧羊犬。为迎接新主人，狗狗前一天去宠物店做了一次美容，洗澡时不小心摔断了腿，见到新主人时腿上还绑着纱布。

史玉柱在马云家吃中饭时表现出些许遗憾，马云经过巨大的纠结后决定，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把给自己留的那只最喜欢的德国牧羊犬换给史玉柱，史玉柱自然喜出望外。

吃完饭，马云带史玉柱团队去参观还在建设中的淘宝城。马云问起工程质量时，有工作人员介绍说某建筑可防九级地震，马云听后开玩笑地说："真的？如果能防九级地震，那我进来后天天盼地震。"

结果没到一星期，九级地震真的来了，只是不在杭州，而在日本福岛。

再说那只摔断腿的狗狗，摔得还真不轻，虽然得到正规治疗，但还是留下了一点后遗症，后来送给了永福禅寺的月真和尚，马云每次去寺里喝茶都会去看它。

人的命运会因为一些小事而发生巨大的变化，狗也如此。那只跟总统同名的狗现在每天吃香的喝辣的，毛发也被美女们梳理得整齐光亮；而永福寺的那只每天吃素，明显不如"总统"壮实，现在叫声也略显慈悲，阿弥陀佛！只要它开心就好。

马云常到北京出差，办完事如果有两小时以上空闲时光，去看狗是首选之一。2012 年底有一位企业家朋友帮马云从德国搞来一只 13 个月大的冠军狗，把马云高兴得眉飞色舞。现在去马云家，在见到所有人之前你都会先见到它。

马云对太极的迷恋很深，他不但打太极锻炼身体，还在舞台上表演过太极功夫。现在，打太极成了马云的主要健身方式，他经常是边走路手上还边做着动作，而且太极中的思想也让马云有了更深刻的感悟。比如说"中庸"。"中庸"一词有各种解释，马云认为"中"是动词，"打中"；"庸"是"恰如其分的一点"，"中庸"就是"打在恰到好处的那一点上"。马云认为太极拳是以拳术来表达太极思想，每一招都既可攻又可守。任何招都有解，也就是说"没有绝望的境地，只有对境地绝望的人"。

马云不仅自己喜欢太极，而且还致力于太极文化的推广。2013 年 5 月 10 日，马云与李连杰一起为太极馆开幕。在两年前，马云就和李连杰一起成立了"太极禅国际发展公司"。

马云一直很喜欢魔术，在 2008 年的一次国际会议上，就餐时马云现场给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

外国代表们露过一手。他特别喜欢刘谦，说："我好几次看他的近景魔术，一点破绽都看不出，我怀疑他就是有特异功能。"有人想帮马云解密刘谦的魔术，每次都被马云制止："别，我就当他是真的。"

2012年春节前，刘谦又邀请马云去澳门看他的演出，马云带了一大帮朋友前往。节目非常精彩，演出结束后刘谦邀请马云去后台，刘谦的母亲也在，她和刘谦的工作人员都是马云的粉丝，于是大家互换"偶像"合影。

马云喜欢魔术是"间歇性"的，有些日子会从早到晚手里一直拿着一副扑克牌，2013年亚布力会议期间就是这样。从出发乘坐的飞机上开始，一直给其他企业家朋友变魔术，他喜欢看到别人目瞪口呆的样子。即使有些魔术被其他人识破了，马云也不气馁，他会琢磨着怎样改进，乐此不疲。到现在为止，马云"变"得最好的、让所有人都目瞪口呆的"魔术"就是阿里巴巴和淘宝，十几年前大家都认为互联网能做的就是电子媒体，而马云坚持认为最值得做的是电子商务。这绝不是最后一个"魔术"，接下来还会有更新的。

马云最放松也最开心的事是看望员工，只是由于工作越来越忙，这件事变得越来越奢侈。

有一回他在电梯里碰见支付宝的两位女员工，女员工说："马总，您很久没去我们支付宝大楼了，我们现在有了放映室，还有发泄室。"

马云开玩笑地说："啊？还有发泄室？那我得去突击检查，看看发泄室里是不是放着我的头像——放彭蕾的可以。"（彭蕾当时还是支付宝的CEO）

马云出差到外地，只要当地有阿里巴巴的基地，他首先想到的就是去看望大家。2012年9月到广州，马云在百忙之中还叫来好几桌在周边基地的老员工一起吃晚饭，老员工们个个开心得像过年一样。

在杭州也一样，有机会马云就会去不同部门转转，跟大家合影，给大家签名。如果看到有人打乒乓球他也会去打两下，一边打一边说："我打得一般，但我有一个朋友你们一定打不过，他叫刘国梁。"同事们一阵欢笑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的思想有时很哲学

马云的工作包里总是放着几本书，别的书换得很快，而其中一本书一直没换过，是一本最薄的《道德经》。薄是因为没有注解，马云不希望看到别人对《道德经》的理解而影响自己的感悟。

2010 年温哥华冬奥会的开幕式点火仪式时，其中一根“冰柱”没有升起。在全球一片骂声中，组委会修改了闭幕式的内容，让小丑上台“修好”了“冰柱”，结果全世界都原谅了勇于承认错误的加拿大人。马云在家看了闭幕式后突然说：“我明白老子说的‘大盈若缺’了，如果开幕式上没有发生意外，表面上看很完美，而结果谁也记不住这次点火。”马云接着说，“其实很多事情都是这样，足球比赛的每一个经典进球都需要有对方守门员的失误作‘陪衬’，大家都完美就没有完美了。”

马云有一次看《道德经》时突然很兴奋地说：“哎呀！这哪是我在读老子，明明是老子在读我，而且他读到了我内心的最深处。”这跟“郭象注庄子”有些相似了。还有一次马云说：“2000 多年对一个人来说太久了，但对一个物种来说却是一刹那。2000 年来知识大爆炸，但智慧还是那些智慧，古圣人完全能够解读今天的人心。”

马云不仅是哲学“爱好者”，更是哲学思想的“实践者”。比如马云对“进攻是最好的防守”的实践。

当年公司 B2B 做得不错，但为了预防 eBay 从 C2C 全面进入 B2B，马云创建了淘宝网，结果很快把 eBay 挤出了中国。接着为预防 PayPal 掌握淘宝的支付，马云又创立了支付室，而支付宝走向世界已是迟早的事。

马云一直强调：“淘宝要不断创新，支付宝更要创新，千万不要把支付宝做成银行的模式。”

有一回有人私底下问马云：“银行建立和发展已经这么多年了，该创新的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

银行早都创新了，我们真的还能再创新吗？”

马云没有正面回答他，说了句：“音符只有7个，而音乐家有千千万，你怀疑过他们还能写出新歌吗？”

从哲学理论的角度，创新是无止境的，只是难易的区别罢了。

还有一次助理问马云：“您常说‘运气是实力的一部分’，这句话我不是太理解。”

“你真的不理解吗？”马云说，“假如有一天淘宝网的总裁和副总裁及所有高管同时离职，你也没有机会做淘宝的CEO，‘运气’不会降到你头上，因为你不懂淘宝网。哈哈！还有，你听过马克·吐温和贝尔的故事吗？”

当年马克·吐温热衷投资科学发明，可每次都投资失败，他灰心了。当再有一个年轻人背着一个奇怪的机器希望他投资500美金时，他拒绝了，为了不伤害这位年轻人，马克·吐温最后说：“祝你成功，贝尔！”这个贝尔，就是电话的发明人。

从表面上看是马克·吐温“运气”不好，而实质上是马克·吐温不具备判断科技创新的“实力”。

马云一直认为阿里巴巴不是一个企业，而是一件艺术品。在杭州看了吴冠中的画展后，马云说：“我现在认为，画家玩的是定格在纸上的艺术，导演的艺术则固化在了胶片里，而我们做的是‘行为’艺术。我们的变化多，但好处是我们能改而他们改不了。哈哈！”

阿里文化中有很重要的一条是“拥抱变化”，不但要“拥抱”外界的“变化”，还要“拥抱”领导改变主意的“变化”。马云是一个有错必纠的人，他常说：“我又不是神仙，发现错了再改嘛。”

有一回，一位副总裁对马云说：“马总，你今天跟我说的和上个月说的不一样。”

“按照今天说的做。”马云开玩笑地说，“你应该高兴才是，因为你的老板我，比上个月懂得更多了！”知错就改，因为马云清楚，方向比努力更重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云对招聘非常重视，还创新设立了“闻味官”。招聘人的部门领导和领导的领导都通过了，“闻味官”也可一票否决。“闻味官”都是经验丰富的老员工，他们的作用就是判断被招聘的人是不是有相同价值观的“同道中人”。

“嗅觉”最灵敏的当然是马云自己。2009 年初，马云去 B2B 上海分公司，从大办公室走过时，这里的员工见到马云跟其他地方的员工一样热情、惊喜。可马云却走进主管的办公室，关了门对主管说：“你们这里有问题，你告诉我发生什么事了？”

主管非常惊讶：“今天早上是出了点事。马云您怎么知道？”

“我觉得员工的热情背后有一丝不安的情绪。”马云说。

在很多公开场合马云都说过：“竞争是一件很快乐的事，让对手去生气，对手生气的时候就是你快要胜利的时候。”其实，这句话就是马云对《道德经》中“善为士者不武，善战者不怒”的感悟。

马云活学活用的例子还有很多。

马云认为，毛主席的军事思想“在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人”，把其中的“敌人”改成“自己”同样好用——“在战略上藐视自己，在战术上重视自己”。这就是为什么马云常说“我们都是平凡的人，我们要一起去完成一件不平凡的事”的原因。

记得有一次，公司有一位非常有能力但有一点“个人英雄主义”的领导向马云汇报完工作，马云说：“工作做得不错，但是我刚才听到的都是‘我’，我希望今后听到的是‘我们’和‘我们团队’，而且要发自内心的。”

马云常说的还有一句话：“工作本身是没有意义的，意义是你赋予它的。”这句话其实积淀了马云很深的哲学思考。

情系汶川，爱的奉献

2008年5月12日注定是不寻常的一天，那天马云在莫斯科参加ABAC会议。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上午 10 : 30 过后（莫斯科和北京有四小时时差），会议中的马云不断收到国内朋友发来的信息：北京地震了，上海地震了，杭州地震了……后来李连杰来电确认地震中心是四川。

马云打断了会议，说："各位代表，对不起，我打断一下，我的祖国半小时前地震了，很大的地震……"

秘鲁的轮值主席说："听到这一消息我很难过……待情况明确后，我们看能做些什么。"这也许是"5・12 大地震"发生后在国际性会议上最早被提及。

马云当天决定以个人名义先捐款 100 万元。

之后的几天，马云跟国内保持着高密度的联系，时刻关注着救灾工作的进展。当听说灾区急缺帐篷时，马云马上打电话给阿里巴巴公司的社会责任部："一天之内把能买到的帐篷全部买下，不计成本，想尽一切办法火速送往灾区。"

马云比原计划提前回国，一夜没睡，早上 8 点发着高烧召集集团高管开会，布置工作。

可也就在此时，有媒体别有用心、断章取义地搬出早几年马云说的"在聚光灯下捐一元钱"的话，大肆歪曲事实，说马云号召每人只捐一块钱。其实当年马云的意思是：捐赠慈善是每个公民的义务，也是美德，不论数量多少。不要因为公开了有钱人捐的大数目而影响百姓参与慈善的积极性。

当时公司全体员工都对这歪曲事实的报道表示愤慨。大家担心马云已发烧的身体会扛不住，这时马云说："如果一只鸟每天只想着去梳理自己的羽毛，那它很快就要完蛋了，因为一盆脏水就可以毁了它。随他们说吧，总有潮水退去的时候，到时候我们会看得清清楚楚谁没有穿短裤。"

5 月 23 日，李连杰从灾区回到上海补发救助物资，马云赶去上海金贸大厦跟他会面。

通过交谈，马云意识到救灾工作的艰巨性和专业性。他马上找到相关的专家，再根据自己的优势，迅速制订了一系列的救援计划。

除高管们自己捐款外，公司还设立了 2500 万元专项救助基金；在支付宝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

页面上开设的捐款窗口，很快筹集到了来自公司员工和客户的捐款，总共超过2600万元；派集团高管带队，一次又一次押车运送急需物资进入灾区。

2008年6月2日，马云和民营企业家及专家们在廊坊开会，共同探讨灾后重建的工作。

马云从专家那里了解到，灾后重建，特别是心理重建，一般需要7年时间，所以公司制订了7年援助计划。马云说，如果7年不够，我们再加7年。援助内容包括给当地留任的教师每人每年补助2000元；帮助当地的电子商务发展，把灾区的农产品借助淘宝、阿里巴巴卖向全国；在当地建办事处，招募当地残疾青年加入阿里巴巴……

为灾区默哀的那天中午，时间快到时，马云把全部人都集中起来，默哀。结束后马云说：“我是个不太重形式的人，但形式有形式的作用。你想，这么大的一件事，全国这么多人一起默哀，一是为了给遇难的同胞哀悼，另外你可以从中感受到一种力量。”马云接着说，“其他的形式也有作用，比如宗教的洗礼，圣水其实跟自来水没区别，但在这么多人庄严的注视下、见证下，这种气场会给你力量，也对你今后的行为有约束。这就是借假修真。”

有一次开会，社会责任部提出了很多帮助灾区的建议，马云听后说：“建议都很好，但不要凭空想象，要深入灾民中听取他们的心声和意愿。也就是说在扶老太太过马路前要搞清楚她是否真的想过马路。”

大家听得都乐了，也都明白了。

马云支援灾区也有两个原则：不作秀，不麻烦当地政府。

2009年春天，马云还有彭蕾（集团CPO，首席人力官）等去了一次灾区。到灾区后，马云带领大家看望了资助学校的老师和学生们，给他们还有周边的百姓们送了礼品。

晚上大家都住板房。板房虽然墙里是泡沫，但顶上的梁是长方形的金属，虽然中空，但万一砸下来还是会伤到人，于是大家都不敢早睡。有人提议大家打牌，拿赢来的钱第二天请在当地招募的“小二”们吃饭。没有更多的选择，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大家就同意了。

拿开心果做“筹码”，一开始马云赢了很多开心果，得意之下，马云边打牌边把赢来的开心果不小心当“茶点”给吃了，当反应过来时剩下没几颗了。这下可把大家给乐坏了，马云问能不能两颗开心果的壳算一颗开心果，大家当然不会答应。

到了晚上 9 点半，突然板房抖了起来，大家赶快跑到屋外。隔壁的居民用四川话对大家说：“没的事，没的事，小地震每天都有。”大家好不容易缓过劲，进房间刚坐下，又抖起来了，大家又赶紧跑山屋外。

第二天，马云又带大家去别处慰问了灾民，同时听取他们的想法。

中国最慷慨的慈善家

2014 年 10 月 27 日，在福布斯中文网发布的 2014 中国富豪榜中，阿里巴巴马云以 195 亿美元身家名列第一。胡润研究院 2014 年 10 月 28 日发布的《2014 胡润慈善榜》显示，中国首富——阿里巴巴的马云以 145 亿元捐赠额刷新中国慈善记录，成为新一届“中国最慷慨的慈善家”。面对财富排行，马云却表示自己的确是富有的，但这并不能只用金钱来衡量。

马云认为，中国的富豪们应该认识到这样的一个问题，财富榜仅仅展示了一个人的背面，而作为社会人物，应该通过慈善活动来展现自身的正面形象。

基于马云对财富观的独到见解，阿里巴巴在 2006 年的新年来临之际，举行了名为“新年献爱心，阿里出钱你出名”的慈善活动。很好地把马云对财富“取之于民，用之于民”的正确态度展现在了众多商人面前，并作出了表率。

在马云的积极推动下，阿里巴巴的公益事业蓬勃开展。

2009 年 7 月，阿里巴巴集团开始举办“乐橙青川”的公益活动，每个月员工自己报名，用自己的年假，自己出路费去灾区服务。由于每次名额有限，有的员工第一期就报名，到了第几期才“如愿以偿”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿里巴巴集团和每个子公司都有自己的公益活动。其中集团的“幸福抱团”就是让同事自己提出有兴趣的公益活动，公司根据提出的创意给予相应的扶持。比如“爱的声音”，就是同事们自己录下好的文章去送给盲人学校的孩子们听。

2010年玉树地震，阿里巴巴捐款2500万元。

助理跟马云说：“昨天中央台播放了捐款的节目。”

马云说：“我没看，但很多朋友已打电话跟我说了，台上长得最漂亮说得也最好的就是阿里巴巴。”他感觉挺自豪。

世博会筹备期间，有一天马云去上海给民企馆的志愿者们做动员演讲。那时正是云南干旱最严重的时候。马云听说捐4000元就能帮云南建一个小水窖，对今后的旱情会有帮助，当即决定从民企馆的预算中划出款项来做这件事，马云特别敦促：“赶紧！赶紧！云南的土地都裂成那样了，倒盆水下去就直接渗到美国了！”

又有一次，华夏基金会的王兵跟马云说，已经和广州武警总院谈好合作了，每捐1万元他们就为一位患先天性心脏病的儿童免费做心脏恢复手术。马云听了很兴奋：“这么好的事，一万元救一条命，我要赶在人家前面。”

结果第二天，马云不仅以个人名义捐了款，还看望了做完手术和等待做手术的孩子们，并在当地做了宣传推广。

马云看望孩子和家长们的时候，流露出来的是真诚，因为马云清楚，贫困家庭的心灵是脆弱的，千万不要在帮助他们的同时，践踏他们的自尊。

近两年马云在公开场合讲得最多的是公益和环保。2010年亚布力会议，当别的企业家把会议看作是推广自己企业的绝佳平台时，马云讲的是：“近来灾难频发，我在想地球到底怎么了？树木和森林好比是地球的毛发，你把它们砍了，涂上水泥。河流好比是地球的血管，你把它们一道一道堵上，还时不时打个洞，在里面埋上炸药……地球是有生命的，如果换了我，我也要愤怒，我也会报复……”

马云时时刻刻都在提醒自己，他不是一个商人，而是一个企业家。商人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以不顾一切地挣钱为其主要目的，但企业家却有着更为重要的责任。

对此，马云曾在中央电视台《新闻会客厅》节目中，做出过如下的论述：“我们不想做商人，只想做一家企业，因为据我看来，生意人、商人和企业家是不同的。生意人以钱为本，一切围绕着赚钱来行动。当然，商人是有所为，有所不为的。企业家的目的则是影响社会，创造财富，通过为社会创造价值来影响整个社会。赚钱是一个企业家的基本技能，但并不是所有的技能。”

“从一个企业来说，赚钱是一件很容易的事，这是我的结果，不是目的。但你赚的钱能否持续生钱，能否持续创造价值，影响社会，领导整个电子商务互联网，这才是我以为最难的事情。我要挑战的就是这些。很多人都懂得怎么赚钱，世界上会赚钱的人很多，但世界上能够影响他人、促进社会不断完善的人并不多见。做一个伟大的公司，我就是要做这些事。”马云继续像以前一样，狂妄地说道，“我要改变中国电子商务的历史进程。”

有句谚语说：“如果我们走得太快，稍等一下，让灵魂跟上来。”财富榜上的马云为我们带来的更多是财富以外的价值观——一个人的财富是不能单纯用金钱来衡量的。

化身麻辣评委搏眼球

《赢在中国》栏目，无疑是 CCTV-2 经济频道 2006、2007 年度策划最成功的栏目，“励志照亮人生，创业改变命运”，激励创业、引导创业、点评创业、支助创业，迎着绽放的向日葵花，伴着悲壮雄浑的《在路上》主题音乐，一次次把观众的眼球聚焦到创业的舞台上来，成就了一个个充满激情和才华的创业英雄，但绚烂的光环和鲜花过后，要问在这场创业人的饕餮盛宴中，谁是最大的赢家？是获得 1000 万创业投资金的宋文明，还是武儒兼具的李书文，是睿智犀利的制片人王利芬，还是巍巍央视？我们的回答不是别人，而是——阿里巴巴董事局主席马云。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首先，我们来看看马云在这个舞台上的收益：

一、马云作为后信息时代互联网行业草根创业的领袖级人物，担任《赢在中国》两赛季首席评委，活跃在中国第一大媒体 CCTV 经济频道上，以独特的视角、幽默的语言、专业的分析、精辟的论述，牵动着万千观众眼球的旋转，马云在《赢在中国》的出色表现，可以说是其继阿里巴巴、“西湖论剑”、“收购雅虎”等一个个炽热的名词后，又一次在高空闪爆的礼花，也可以说是马云策划史上的又一次大手笔，这让马云和其麾下的国际化企业始终保持着火热的温度，马云和他创造的品牌将因此再度高速大范围传播和增值。

二、马云的持续活跃和火爆，再度聚揽了狂飙的人气，他在“舞台”上表现出的“诚信”（行业竞争道德观）、“守法”（警告参赛者不要逃税）和“不在乎点击率，只看能否给客户带来价值”的商业观，再度树立了马云和阿里巴巴的商业信用，满足了受众的心理预期，为阿里巴巴 B2B 业务在香港上市创造了巨大的虚拟增值空间，增强了观众对阿里巴巴的信任和预期，使马云和他创造的品牌成为观众心目中一支“绩优蓝筹股”，因此通过虚拟市场募集到的资金是实实在在的巨额收益。

三、马云因担任评委出版了《马云点评创业》一书，良好天然的题材和参赛选手的思想碰撞，加上自身对创业感悟的多年积累，很短时间就成就了一部热销著作，这样的结果可能连马云自己都没有想到；还有阿里巴巴和雅虎中国作为赛事的官网支持，报名、视频搜索、新闻、评论、博客等链接给这个互联网企业带来了巨大的点击率和业务量。以上方面给马云带来的直接和间接收益是不言而喻的。

马云取得的这些收益是首屈一指的，是同台其他企业家和创业才俊无法比拟的，他的做法总结成一句话就是巧妙地利用《赢在中国》这个舞台，成功地实现了其品牌的推广和扩张。

其实从一开始，马云就熟知一个互联网精英如何“与媒体共舞”的媒体规则，并调度媒体为已所有，因此，所有的媒体报道中似乎如出一辙地为马云画

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了一幅如此肖像：马云 =“狂妄、执着、疯癫”的互联网精英。可以说马云的“媒商”（媒介表现）非常高，他在为自己画出这一形象之后，旋即开始了“互联网疯子”的自我成就之路。

2004 年以来，马云就接连开始了自己高频的大动作亮相。首先是在 2004 年底的“中国企业家峰会”上以独家赞助的名义为阿里巴巴与自己赢得了全场唯一的焦点。记得当天马云的亮相是引人注目的，同属互联网精英的张朝阳显然已是混迹江湖的老企业家了，越来越主流的发言，给不断需要新风吹拂的互联网带来不了生机。于是，马云，非常成功地出场了。接下来，他又成功获选“CCTV 中国十大经济年度人物”，一夜之间，马云的形象由互联网侵入到中国观众的视野里来。

马云个性语录也正对上了媒体的胃口，媒体需要的是一鸣惊人，马云更需艳惊四座，于是马云常常是“语不惊人死不休”。

所有这一切为马云持续树立起一个“狂妄、执着、疯癫”的媒介形象，这个形象是多么的对互联网的胃口，多么的对网络青年的胃口。互联网像是一个大花园，似乎每一个勤奋劳作者都可以种出自己美丽的花，只要你够执着、够创新、够疯狂。与腼腆木讷的丁磊的“技术人才”的媒介形象相比，马云更像是一个新事业的开创者。没有《男人装》的赤裸上身封面照，没有“美女与野兽”登山队的大炒作——较之颇具炒作盛名的张朝阳，马云的媒体表现则更集中更凝练，马云似乎很在乎自己媒介形象的“完整性”，这也是到目前为止还未见到他有什么其他“出格之局”的一个原因。

较之同是互联网精英的陈天桥，马云走了一条完全不同的道路。陈天桥曾经官员的经历，使得他更像是传统企业的代言人。“沉稳、谋略”，“精心设计的谦和”——没有惊人之语，也不作怪异之举，但每一个亮相都是一次精心的筹划，每一场发言都是被设计过的表述。陈在媒体面前近乎完美地表现（或者说表演），特别是在《对话》的摄制现场对整个场面的强力控制，一个“负责任、重节奏”的企业家浮出水面——陈天桥大笔一挥，迅速超越“互联网精

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

英”的概念限制，为自己画了一个“新时代企业家代言人”的宏大形象。

而此时的马云，依旧故我，坚持地固守互联网这一阵地，持续地抛出惊人之语，“现在的阿里巴巴很是孤独，我拿着望远镜也找不到对手”。

马云为他个性的生理形象找到了一个有创意的媒介形象，正如他那个“挥着拳头，收紧两腮表达信心”的被多次传播的媒体形象，我们很难将之与陈天桥、丁磊或张朝阳相联系。还有他那个“一根手指头竖在唇前，睁大惊奇双眼”的造型，也使得“马云就是马云”，这个“互联网疯子”的形象不可能是别人！它被马云占据着、享用着、创造着……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下一个比尔·盖茨就是马云。

——微软公司总裁比尔·盖茨

阿里巴巴在英国很有名，他们正在改变全世界做生意的方式。

——英国前首相托尼·布莱尔

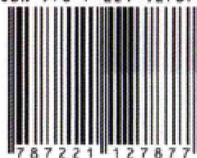
今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是绝大多数人是死在明天晚上，见不着后天的太阳。

——马云

很多年轻人是晚上想想千条路，早上起来走原路。中国人的创业，关键不是因为你有出色的想法、理想、梦想，而是你是不是愿意为此付出一切的代价，全力以赴去做它，证明它是对的！

——马云

上架建议 传记



定价：32.00元